



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

공항시설 운영 및 유지관리 아웃소싱
성공의 관계요인에 관한 연구
- 인천국제공항 아웃소싱 사례를 중심으로 -

2013년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

배 상 현

공항시설 운영 및 유지관리 아웃소싱 성공의 관계요인에 관한 연구

- 인천국제공항 아웃소싱 사례를 중심으로 -

지도교수 김 순 은

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함

2013년 5월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

배 상 현

배상현의 석사학위논문을 인준함

2013년 6월

위 원 장 박 순 에

부 위 원 장 권 일 응

위 원 김 순 은



국문초록

본 연구는 광범위한 아웃소싱에 의존하면서 2011년도 공기업 고객만족도평가에서 3년 연속 최고등급, ERISS가 주관한 공기업 지속가능성평가에서 3년 연속 1위, KoBEX SM에서 최고등급을 획득하였고, 3,609억원의 당기순이익을 기록하여 7년 연속 흑자경영을 달성하는 조직성과를 달성하였으며, 공항서비스품질평가에서 7년 연속 세계최고공항상, 글로벌트래블러지가 선정한 ‘세계최고공항상’을 6년 연속으로 수상하여 서비스품질을 확보한 것으로 평가되는 인천공항에서 공항시설의 운영 및 유지관리 아웃소싱을 대상으로 아웃소싱 성공의 관계요인 분석을 통해, 아웃소싱 서비스 사용자와 공급자가 관심과 역량을 집중하여야 하는 아웃소싱 성공의 관계요인을 연구하는데 그 목적이 있다.

이를 위해 선행연구를 통해서 확인된 파트너십 관계요인과 계약적 관계요인에서 독립변수로 신뢰 및 결속, 소통 및 공유, 계약의 명확성, 계약의 유연성을 추출하였고, 이러한 독립변수들이 아웃소싱 성공에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하였다. 또한 아웃소싱 서비스 공급자가 서비스 사용자의 브랜드에 심리적 결합 또는 감정적 애착을 갖게 되는 브랜드 동일시를 매개변수로 보고 매개효과를 분석하였다. 마지막으로 아웃소싱 서비스의 공급자와 사용자 그리고 실무자와 관리자의 특성이 아웃소싱 성공요인 영향력의 순위에 어떠한 차이를 보이는가를 분석하였다.

연구모형은 독립변수와 종속변수로 이루어진 원봉(2003)의 모델을 본 연구에 적합하도록 매개변수를 추가하여 수정·보완하여 설정하였으며, 인천공항에서 아웃소싱 서비스를 공급하고 있는 37개 분야 협력사와 아웃소싱 서비스를 사용하고 있는 공항공사의 관리자와 실무자를 대상으로 설문조사를 진행하였다. 그에 따른 분석결과를 간략히 정리하면 다음과 같다.

첫째, 신뢰 및 결속, 소통 및 공유, 계약의 명확성 및 계약의 유연성 정도가 아웃소싱의 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한

결과, 파트너십 관계요인의 신뢰 및 결속, 소통 및 공유 그리고 계약적 관계요인의 계약의 명확성은 유의수준 0.01 하에서, 계약적 관계요인의 계약의 유연성은 유의수준 0.05 하에서 통계적으로 아웃소싱 성공에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이것은 성공적인 아웃소싱을 위해서는 신뢰 및 결속, 소통 및 공유를 통해 파트너십을 형성하고, 계약의 명확성과 계약의 유연성을 적절하게 조합하여 불확실성의 상황에 대비하는 계약의 체결을 통해 파트너십 관계요인과 계약적 관계요인을 동시에 모두 만족될 수 있도록 관계요인을 관리하여야 하며, 사용자 요구사항에 대한 공급자의 이해 정도에 따라 관계요인의 무게중심의 위치를 적절히 변화시키는 것이 필요하다.

둘째, 신뢰 및 결속, 소통 및 공유가 아웃소싱 성공에 미치는 영향관계에 있어서 브랜드 동일시는 매개역할을 할 것이라는 가설을 검증한 결과, 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 p값은 1단계, 2단계, 3단계 모두에서 유의한 결과를 보여주었으며, 2단계에서의 독립변수 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있어 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

즉, 아웃소싱 서비스의 공급자가 서비스의 사용자에게 친밀감의 감정을 가지며, 그들과 연결되어 있는 구성원임을 표현하고 싶어 하는 브랜드 동일시는 아웃소싱 성공에 직접적인 영향을 줄 뿐만 아니라, 파트너십 관계요인인 신뢰 및 결속, 소통 및 공유와 아웃소싱 성공 사이의 관계를 매개하는 중요한 관계요인이므로, 아웃소싱이 성공하기 위해서는 아웃소싱 공급자가 아웃소싱 사용자의 브랜드에 동일시를 가질 수 있도록 동기요인을 유발하고 관리하는 것이 필요하다.

셋째, 공급자와 사용자, 실무자와 관리자의 특성에 따른 아웃소싱 성공요인의 영향력의 순위에는 차이가 있을 것이라는 가설을 검증한 결과, 공급자와 실무자에서는 영향력의 순위를 확인할 수 있었으나, 사용자와 관리자에서는 표본 수의 부족으로 통계적 유의수준을 벗어나 가설을 명확히 검증하지 못하였다.

그렇지만, 통계적 유의수준을 보인 공급자에서는 ‘소통 및 공유 > 신뢰

및 결속 > 계약의 명확성 > 계약의 유연성’ 순으로, 실무자에서는 ‘신뢰 및 결속 > 소통 및 공유 > 계약의 명확성 > 계약의 유연성’ 순으로 나타나, 파트너십 관계요인이 계약적 관계요인 보다 아웃소싱 성공의 관계요인으로 영향력이 있는 것으로 나타났다.

따라서 아웃소싱의 표준화 및 구조화가 발전된 아웃소싱에서는 계약적 관계요인보다는 파트너십 관계요인에 관심과 역량을 집중하는 것이 필요하며, 아웃소싱의 표준화 및 구조화가 미흡한 아웃소싱에서는 파트너십 관계요인 보다는 계약적 관계요인에 관심과 역량을 좀 더 집중하여 관리할 필요가 있다.

주요어 : 아웃소싱, 아웃소싱 성공, 인천공항, 공항시설 운영 및 유지
관리, 관계요인, 브랜드 동일시

학 번 : 2012-22771

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구의 배경 및 목적	1
제2절 연구의 대상 및 방법	2
제2장 아웃소싱의 개념, 이론적 배경 및 선행연구	5
제1절 아웃소싱의 개념	5
1. 아웃소싱의 정의	5
2. 아웃소싱의 형태 및 유사 개념	6
3. 아웃소싱의 활용 분야	8
4. 국내기업 및 공공부문 아웃소싱 활용 현황	13
제2절 이론적 배경	19
1. 아웃소싱의 경제적 관점	19
2. 아웃소싱의 사회적 관점	22
제3절 선행연구	23
1. 아웃소싱의 성공요인에 관한 연구	23
2. 인천공항의 아웃소싱에 관한 선행연구	35
제3장 인천공항 아웃소싱	39
제1절 아웃소싱 도입 배경 및 과정	39
1. 외부적 도입 배경	39
2. 내부적 도입 배경	41
3. 도입 과정	43
제2절 아웃소싱 운영 현황	48
1. 아웃소싱용역 현황 (1기)	48
2. 아웃소싱용역 현황 (4기)	49

제3절 아웃소싱 운영 특성	50
1. 동반성장 프로그램	50
2. 서비스수준협약 (SLA : Service Level Agreement)	55
3. 인원 및 대가기준	61
4. 성과 공유제 (Benefit Sharing)	64
제4장 연구 설계	66
제1절 연구모형	66
제2절 연구가설의 설정	67
1. 아웃소싱의 성공	67
2. 파트너십 관계요인에 관한 가설	68
3. 계약적 관계요인에 관한 가설	70
4. 브랜드 동일시에 관한 가설	72
5. 성공요인 영향력 순위의 차이에 관한 가설	74
제3절 변수의 조작적 정의	76
제5장 실증분석	77
제1절 표본의 일반적인 특성	77
제2절 측정도구의 평가	79
1. 타당성 및 신뢰도 분석	79
제3절 연구가설의 검증	81
1. 상관관계분석	81
2. 회귀분석	82
3. 브랜드 동일시에 대한 매개효과 분석	85
4. 성공요인 영향력 순위의 차이 분석	88
제6장 결론	97
제1절 연구의 요약	97
제2절 연구의 한계	100

참고문헌	102
설 문 지	107
Abstract	111

표 목차

[표 2-1] 아웃소싱 활용현황 실태조사 결과 비교	15
[표 2-2] 정부 1, 2차 아웃소싱 대상 비교	16
[표 2-3] 공기업 1, 2차 아웃소싱 대상 비교	17
[표 3-1] 인천공항 아웃소싱 도입과정 요약	47
[표 3-2] 아웃소싱용역 현황 (2003년 5월 기준)	48
[표 3-3] 아웃소싱용역 현황 (2011년 3월 기준)	49
[표 3-4] 상생협력 프로그램 운영현황	54
[표 4-1] 변수의 조작적 정의	76
[표 5-1] 표본의 인구통계적 특성(1)	78
[표 5-2] 표본의 인구통계적 특성(2)	78
[표 5-3] 독립변수에 대한 요인 및 신뢰도 분석 결과	80
[표 5-4] 종속변수에 대한 요인 및 신뢰도 분석 결과	81
[표 5-5] 상관관계 분석 결과	82
[표 5-6] 조직성과에 대한 회귀분석 결과	83
[표 5-7] 서비스품질에 대한 회귀분석 결과	84
[표 5-8] 아웃소싱 성공에 대한 회귀분석 결과	85
[표 5-9] 조직성과에 대한 브랜드 동일시의 매개효과 분석 결과 ..	86
[표 5-10] 서비스품질에 대한 브랜드 동일시의 매개효과 분석 결과 ..	87
[표 5-11] 아웃소싱 성공에 대한 브랜드 동일시의 매개효과 분석 결과 ..	88
[표 5-12] 위계적 회귀분석 결과 (공급자)	90
[표 5-13] 위계적 회귀분석 결과 (사용자)	91
[표 5-14] 위계적 회귀분석 결과 (실무자)	93
[표 5-15] 위계적 회귀분석 결과 (관리자)	95
[표 5-16] 가설검증 결과 요약	96

그림 목차

[그림 2-1] 아웃소싱의 유사 개념	8
[그림 2-2] Handerson(1990)의 연구모형	24
[그림 2-3] Fitzgerald and Willcocks(1994)의 연구모형	25
[그림 2-4] Grover, Cheon and Teng(1996)의 연구모형	26
[그림 2-5] 이재남·김영결(1998)의 연구모형	28
[그림 2-6] 원봉(2002)의 연구모형	29
[그림 2-7] 이종만 외(2006)의 연구모형	30
[그림 2-8] 이종만 외(2007)의 연구모형	30
[그림 2-9] 이종만·남기찬·김용진(2007)의 연구모형	32
[그림 2-10] 김형진·이상훈·이호근(2007)의 연구모형	33
[그림 2-11] 박태주·장현중·김홍일(2011)의 연구모형	34
[그림 2-12] 김진수·송상화(2012)의 연구모형	35
[그림 3-1] 인천국제공항공사 동반성장 개요	52
[그림 3-2] SLM 추진절차	58
[그림 4-1] 아웃소싱 성공의 관계요인 연구모형	66

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

본 연구의 목적은 인천국제공항(이하 ‘인천공항’)의 공항시설 운영 및 유지관리 아웃소싱에 관한 우수한 조직성과와 높은 서비스품질 성과를 가져 온 성공적인 아웃소싱 관계요인에 대한 분석을 통해, 운영 및 유지관리 아웃소싱을 수행함에 있어 지속적인 조직성과와 서비스품질 성과를 확보하기 위해 서비스 사용자와 공급자가 아웃소싱 관계요인 관리를 어떻게 수행해야 하는가에 대하여 사례분석을 통해 효과적인 실행방안을 연구하는데 그 목적이 있다.

개항 당시부터 공항시설의 운영 및 유지관리 대부분을 민간업체에 외부위탁 하는 광범위한 아웃소싱을 도입한 인천국제공항공사(이하 ‘공항공사’)는 2011년도 공기업 고객만족도평가에서 3년 연속 최고등급을 획득하고, 3,609억원의 당기순이익을 기록하여 7년 연속 흑자경영을 달성하였다. 또한 인천공항은 싱가포르에서 열린 공항서비스품질평가(ASQ, Airport Service Quality) 시상식에서 2011년도 ‘세계최고 공항상’을 수상하여, 처음으로 2005년도 세계최고 공항상을 받은 이래 7년 연속 세계최고의 자리를 지켰다¹⁾.

2001년에 개항한 인천공항이 이렇게 단기간에 세계적인 공항으로 성장한 것은 출국 수속에서 실제 출국까지 최단시간이 걸리며 완벽한 안전·보안체계를 갖추었고, 비행기 연착율, 수하물 처리시간 그리고 깨끗하고 편리한 최첨단 공항시설 등에서 세계 최고를 자랑하는 전반적인 공항 서비스를 들고 있는데, 이에 대한 밑바탕에는 공항의 운영주체인 공항공사는 마케팅, 항공 및 물류영업, 해외사업, 공항건설 등의 핵심업무에 역량을 집중하고 있으며, 공항시설 운영 및 유지관리 업무의 대부분은 아웃

1) 인천국제공항공사, 사회책임경영보고서 (2012.7)

소싱으로 시행하고 있음이 자리하고 있다.

실제로 인천공항은 2011년을 기준으로 여객터미널 운영, 교통관리, 탑승교 운영, 보안검색, 공항소방대, 야생조류, 여객터미널, 토목시설, 조정시설, 자원회수시설, 승강시설, 탑승교시설, 수하물처리시설, 자료관리 등의 38개 분야에 걸쳐 아웃소싱이 수행되고 있으며, 공항공사의 정규직은 915명인데 아웃소싱 직원은 약 5,960명으로 아웃소싱 의존도가 약 85%에 달한다²⁾.

이러한 측면에서 인천공항의 아웃소싱은 그 규모나 다양성 그리고 성과 등에서 사람들의 입과 언론에 자주 오르내리고 있음에도 불구하고, 인천공항에서 아웃소싱의 성과를 가져온 아웃소싱 서비스 사용자와 공급자의 관계구축에 대한 깊이 있는 학술적 분석은 다소 부족한 실정이다. 또한 다른 기업들이 아웃소싱을 대부분 인력파견이나 콜센터 아웃소싱 등의 일부 분야에 그치고 있는 것에 비해 인천공항 처럼 광범위한 아웃소싱의 활용을 통해 조직성과와 서비스품질 성과가 상승작용을 일으키는 기업은 그리 쉽게 찾아 볼 수 없다는 점에서 인천공항의 아웃소싱에 대해 주목할 필요성이 있다.

따라서 광범위한 아웃소싱을 적용하고 있는 인천공항에서 아웃소싱을 통하여 민간의 전문기술을 활용하여 인건비 및 관리비 절감과 서비스품질 향상 등의 효과가 있게 한 성공적인 아웃소싱 관계요인을 아웃소싱의 도입 배경과 운영 현황 및 특성 그리고 사용자와 공급자 직원에 대한 설문조사를 통해 깊이 있게 연구함으로써, 인천공항 아웃소싱의 도입과 운영에 따른 시사점을 정리하여 운영 및 유지관리 아웃소싱을 수행함에 있어, 아웃소싱 사용자와 공급자가 어떠한 부분에 관심과 역량을 집중해야 하는지에 대하여 연구할 필요성이 있다.

제 2 절 연구의 대상 및 방법

2) 인천국제공항공사, 2012년도 하반기 경영공시 (2012.10)

아웃소싱 성공의 관계요인 분석이라는 본 연구의 직접적 대상은 인천공항의 공항시설 운영 및 유지관리 아웃소싱이다. 본 연구가 인천공항의 아웃소싱을 성공적인 아웃소싱의 사례로 삼은 이유는 조직성과 및 서비스품질 성과의 두 가지 측면에서 설명될 수 있다.

첫째, 조직성과 측면에서 인천공항은 2011년에 국제여객 세계 8위, 국제 화물 세계 2위의 여객 및 화물 처리를 통하여 3,609억원의 당기순이익으로 자산 7조 7,216억원 대비 4.67%의 총자산순이익률(ROA)을 기록해 7년 연속 흑자경영을 달성하였고, 기획재정부에서 실시하는 공기업 고객만족도평가에서 여객과 임직원, 사업파트너를 대상으로 한 조사에서 대상 공기업 중 최고점을 획득하여 3년 연속 최고등급(AA)을 유지하였으며, 국내 주요 공기업 및 민간기업의 지속가능경영 실태조사(KoBEX SM)에서 96.0점으로 최고등급(AAA)을 획득하였고, 지속가능사회를 위한 경제연구소(ERISS)가 주관한 국내 43개 주요 공기업을 대상으로 실시한 공기업 지속가능지수 평가에서 3년 연속 1위를 달성하였다³⁾.

둘째, 서비스품질 성과 측면에서 인천공항은 2011년에 국제공항공항공협회가 주관하는 서비스평가(7개 서비스분야와 27개 시설·운영분야의 총 34개 분야에서 시행되는 1:1 직접면접 설문조사, 유효표본: 출국여객 35만명)에서 ‘세계최고공항상’을 7년 연속으로 수상하였고, 세계적인 여행 전문지인 글로벌트래블러가 온·오프라인 독자를 대상으로 한 설문조사(전 세계 항공사와 공항, 호텔, 관광지, 기타 등 5개 분야 60개 부문에서 최고의 업체를 선정, 유효표본: 온·오프라인 독자 35,000개)를 통해 선정한 ‘세계최고공항상’을 6년 연속으로 수상하였다⁴⁾.

또한 아웃소싱 성공의 관계요인 분석이라는 본 연구의 목적을 달성하기 위해 선행연구와 자료분석을 통해 아웃소싱 서비스 사용자와 공급자의 성공적인 관계구축을 위한 주요한 독립요인으로서 파트너쉽 관계요인(신뢰 및 결속, 소통 및 공유)과 계약적 관계요인(계약의 명확성, 계약의 유연성) 그리고 매개요인으로서 브랜드 동일시를 추출하였다.

3) 인천국제공항공사, 사회책임경영보고서 (2012.7)

4) 인천국제공항공사, 홈페이지 미디어자료실

그리고 선행연구에서 이미 검증된 파트너십 관계요인과 계약적 관계요인이 인천공항의 아웃소싱에서도 동일하게 성공의 주요 관계요인으로 나타나는지를 확인하였고, 본 연구를 차별화하기 위해 심리적 결합 또는 감정적 애착을 의미하는 ‘브랜드 동일시’가 아웃소싱 성공의 매개요인으로 작용하는지와 아웃소싱 서비스의 사용자와 공급자 특성에 따라 성공요인의 영향력 순위에 어떠한 차이를 보이는가를 분석하였다.

이를 위해 인천공항 아웃소싱 도입배경과 현재 운영 중인 아웃소싱에 대한 현황자료는 정부의 보도자료와 공항공사의 홈페이지 및 내부자료를 통해 수집하였고, 인천공항 아웃소싱 성공의 관계요인 분석을 위한 설문조사는 아웃소싱 서비스의 사용자인 공항공사의 아웃소싱 관리자와 실무자(업무담당자) 그리고 아웃소싱 서비스의 공급자인 인천공항 협력사의 관리자와 실무자(업무수행자)에 대한 무기명 설문조사를 통해 확보하였다.

제 2 장 아웃소싱의 개념, 이론적 배경 및 선행연구

제 1 절 아웃소싱의 개념

1. 아웃소싱의 정의

아웃소싱(outsourcing)이란 외부에 비즈니스 기능을 계약하는 과정이며, 내부에 비즈니스 기능을 계약하는 과정인 인소싱(insourcing)의 반대 개념이며, 기업의 내부적 활동의 일부 또는 전부를 제3의 전문업체에게 맡기는 경영 기법을 의미한다. 다시 말하면, 기업이 영리를 목적으로 필요한 자금을 조달하고, 인적요소와 물적요소를 결합하여 이것을 경제적으로 운용하는 생산·판매 활동을 위해, 기업이 필요한 업무 프로세스의 일부 또는 전부를 외부에 위탁하여 경영 효과 및 조직 효율의 극대화를 이룩하는 업무처리방식이라고 정의할 수 있는데, 서비스의 제공자가 업무의 설계·기획뿐만 아니라 운영·모니터링까지를 모두 책임지는 형태를 의미한다.

아웃소싱의 근원은 제조업체가 완제품을 만들기 위해 관련 부품을 외부로부터 조달 받은 분업의 형태에 그 뿌리를 두고 있다고 세계적 권위의 시장조사기관 IDC 보고서(1993)는 밝히고 있으며(홍성도, 1998), 1989년 이스트만 코닥사가 시스템의 개발에서 관리·운영 등 거의 대부분의 정보시스템 업무를 아웃소싱을 하여 정보시스템에 대한 투자를 40% 절감하면서 정보시스템 시장에 소위 일컬어지는 ‘코닥효과’를 불러일으킨 이후 본격적으로 산업계에 확산되기 시작하였다(이종만 외, 2007).

즉, 아웃소싱이라는 용어는 1980년대 후반 미국 기업이 제조업 분야에서 주로 활용하기 시작하였는데, 처음 아웃소싱이라는 단어가 등장하였을 때 이는 단순히 기업이 자체적으로 수행하던 업무나 기능을 외부로

때어 낸다는 ‘대체·대리(Substitution)’의 의미가 강했다. 즉 기업의 임시적이고 반복적인 프로세스나 비핵심적인 업무에 대한 비용을 줄이기 위해 외주 또는 하청을 준다는 의미로 아웃소싱을 인식하였다. 따라서 초기의 아웃소싱은 단순한 업무나 비핵심적 인력을 충당하여 비용을 절감시키는 것이 주된 목적이었다(남기찬 외, 2007).

그러나 시대에 따라서 개념과 대상이 변하여 온 관계로 이에 대한 모든 것에 들어맞는 일반적 정의를 내리기는 어렵다고 할 수 있다. 또한 최근에는 점차로 새로 설립되고 있는 기업들이 처음부터 자신의 핵심역량을 제외한 모든 업무나 기능을 외부에 위탁하는 사례가 증가함에 따라, 아웃소싱의 개념도 변하여 이제는 외부로부터 일상적인 업무에 대해서 도움을 받는 것까지도 아웃소싱의 개념에 포함되게 되었으며(김영수 외, 1999), 현재는 시설관리, 물류, 재무·회계, 인사, 마케팅, 콜센터, 여행, 신제품개발, 정보시스템 등 경영의 모든 분야로 아웃소싱이 확대되고 있다.

2. 아웃소싱의 형태 및 유사 개념

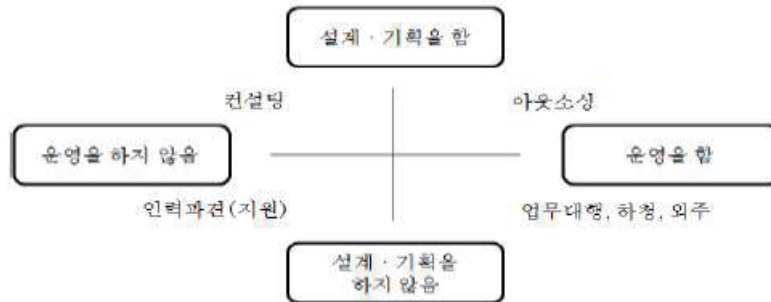
이광현(1998)은 아웃소싱의 형태를 일반적으로 비용절감형, 분사형, 네트워크형, 핵심역량형 등으로 다음과 같이 분류 하였다. ‘비용절감형 아웃소싱’이란 기업활동에서 다소 중요하지 않은 기능을 아웃소싱 하여 비용절감을 달성하려는 형태로서 현재까지 우리나라 기업들이 주로 이용하는 아웃소싱 방식이다. ‘분사형 아웃소싱’은 기업 조직의 일부를 독립시켜 새로운 회사를 설립하는 것으로 이익추구(profit-center)형 아웃소싱과 스핀오프(spin-off)형 아웃소싱으로 구별된다. 이익추구형 아웃소싱은 기업 내부적으로 크게 중요하지는 않지만 나름대로 전문성을 확보하고 있는 기능을 분사화시킴으로써 외부경쟁에 노출시켜 스스로 이익을 낼 수 있도록 하는 아웃소싱이다. 스핀오프형 아웃소싱은 기업이 보유한 기술, 제품, 역량 등을 분사화하여 상품화함으로써 경영환경의 변화에 유연하게 대응할 수 있도록 조직을 슬림화하는 아웃소싱이다. ‘네트워크형 아

아웃소싱'은 핵심역량 이외의 모든 기능을 아웃소싱한 후 이들 공급업체와 상호 협력적 네트워크를 형성하여 시너지 효과를 최대화시키는 형태로서 복수의 주체가 각각 서로의 경영자원을 공유하고 상호보완적으로 활용하는 아웃소싱이다. '핵심역량형 아웃소싱'은 핵심역량 자체를 외부화시켜 경쟁에 노출시킴으로써 핵심사업의 경쟁력을 제고시키는 아웃소싱이다.

또한 김영수 외(1999)는 아웃소싱을 크게 위탁형(inbound), 제휴형(outbound), 혼합형 등으로 다음과 같이 분류하였다. '위탁형 아웃소싱'은 기업이 조직을 축소하는 과정에서 내부 업무를 외부에 위탁하면서 효율성·채산성 및 조직의 유연성 등을 추구하는 아웃소싱으로 좁은 의미의 아웃소싱으로 볼 수 있다. '제휴형 아웃소싱'은 부가가치 창출·전문성·상호 협력 증대·투자전략 등을 위해 외부기업과 가치사슬 상의 결합을 추구하는 것을 말하는데, 주로 내부적으로 없던 기능이나 부족한 기능을 외부에서 조달하는 형태의 아웃소싱으로 넓은 의미의 아웃소싱으로 볼 수 있다. '혼합형 아웃소싱'은 위탁형 아웃소싱과 제휴형 아웃소싱의 혼합 형태를 가지며 주로 컨소시엄 형태로 아웃소싱이 이루어진다.

아웃소싱의 유사개념으로는 하청, 외주, 업무대행, 인력파견(지원), 컨설팅, 분사화 등이 있으며, 각 개념의 차이는 다음과 같이 구분할 수 있다(이광현, 1998). '하청'은 업무의 일부를 외부에 위임하는 것으로 부품과 기능의 일부를 외부기업에 발주하는 것이 포함된다. 넓은 의미에서 아웃소싱의 일종이지만 설계·기획의 중심업무가 발주기업에 있는 경우이다. '외주'는 기업의 외부자원 활용이라는 점에서 아웃소싱 개념과 일치하지만 외주도 설계·기획의 중심업무가 발주기업에 있다. '업무대행'은 공급업체가 이미 결정된 업무의 운영만을 담당하는 것이다. '인력파견(지원)'은 기업 외부로부터 인적자원을 공급받아 활용 것으로써 공급업체는 업무의 운영과 설계를 하지 않으며, 업무수행과 관리만 책임을 지는 것이다. '컨설팅'이란 공급업체가 전문적인 지식을 가지고 업무의 설계와 기획은 하지만 운영은 하지 않는 경우이다. 마지막으로 '분사화'는 기업이 조직의 유연성 제고와 경쟁우위 확보를 위해 기업 내의 일부분을 분리시키는 것이다.

< 그림 2-1. 아웃소싱의 유사 개념 >



자료 : 이광현(1998), 「아웃소싱」, 한국능률협회

3. 아웃소싱의 활용 분야

(1) 생산분야 아웃소싱

생산 아웃소싱이란 기업의 기본적인 기능인 생산활동을 아웃소싱의 대상으로 하는 것으로서, 생산활동의 전부 또는 일부를 전문업체에 위탁하여 그들과 효율적이며 협력적인 관계를 유지하는 것이다. 기업들이 생산분야 아웃소싱을 하는 주요 이유는 아웃소싱을 통해서 외부에서 더욱 더 저렴하고 고품질의 부품이나 제품을 획득할 수 있을 뿐만 아니라, 외부의 환경변화에 더욱 더 유연하게 대응함으로써 생산전략의 주요목표인 원가절감, 품질제고 그리고 높은 유연성을 이룩할 수 있게 되기 때문이다(김영수 외, 1999).

근래에는 단순한 생산의 하청에서 생산의 아웃소싱으로 그 개념이 진보하면서, 사용자가 자기 브랜드를 가지고 생산을 주문하는 OEM(Original Equipment Manufacturing), 공급자가 보유하고 있는 기술력을 바탕으로 제품을 개발하여 공급하는 ODM(Original Development Manufacturing) 방식의 전통적인 생산 아웃소싱방식을 초월하여, 전자부문에서 개발을 주로 하는 기업의 제품 생산에 대하여 공급자가 제조기능 전체를 책임지는 EMS(Electronic Manufacturing

Service : 전자제품생산서비스)와 이를 더욱 확대하여 전자부문 뿐만 아니라 자동차, 의료장비 등으로 위탁생산의 범위가 확장된 CMS(Contract Manufacturing Service: 위탁제조서비스)로 발전되고 있다(정보통신산업진흥원, 2010).

(2) 시설관리 아웃소싱

건물 및 시설물 관리에 있어서도 1970년대 말부터 시작된 시설관리, 청소 및 경비의 아웃소싱이 1980년대 주차장관리, 방범·방재관리 등으로 확산되었으며, 최근에는 임대 마케팅, 임대료 수납 등 시설물 관리의 각 방면으로 확산되었다.

이러한 변화를 거쳐 현재는 건축물 유지관리와 설비, 청소위생, 방역을 담당하는 FM(Facility Management, 시설관리) 아웃소싱, 용역경비와 기계경비를 통합적으로 일컫는 시큐리티(Security, 보안) 아웃소싱, 빌딩과 건축물의 자산경영에서부터 투자관리를 총괄하는 PM(Property Management, 자산관리) 아웃소싱으로 커다란 영역을 형성하며 발전하고 있다(정보통신산업진흥원, 2010).

(3) 물류분야 아웃소싱

대부분의 기업에서 물류업무는 기업 운영에 중요한 프로세스이지만 그렇다고 수익을 가져다주는 핵심 프로세스는 아니며 단지 지원업무일 뿐이다. 기업이 경쟁력을 갖기 위해서는 공급사슬(Supply Chain)에서 고객 서비스를 향상시키고 물류관련 비용을 절감하고 물류운영의 효율성 향상 등을 목적으로 물류전문업체에 위탁하고 핵심업무에 집중함으로써 조직 전체의 경쟁력 강화, 업무의 확대를 통해 기업의 미래가치를 높일 수 있다(이강락, 1999).

하지만 현재 화주기업들은 단순한 배송기능만을 아웃소싱하거나 저장, 배송, 창고관리 등의 업무를 각기 다른 업체들에 나누어서 위탁함으

로써 물류 전문업체가 제공하는 배송·보관·유통가공에 있어 두 가지 이상의 기능을 동시에 적극적으로 활용하지 않고 있다. 이는 아직까지는 화주기업이 물류에 대한 통제력의 상실을 우려하고, 물류 업체의 서비스 품질을 확실하지 못하고 있으며 실제비용의 측정이 곤란하다는 의구심이 존재하고 있기 때문이다(황선일 외, 2009).

그러나 물류 자회사에 의한 2자 물류와 물류 전문업체에 계약 또는 제휴를 통한 3자 물류로 혼재되어 발전한 물류 아웃소싱 시장은 전문 물류 업체에 위탁하는 형태로 커다란 흐름이 형성되고 있어 3자 물류 아웃소싱에 집중될 것으로 보인다.

(4) 정보시스템분야 아웃소싱

기업의 전산시스템 개발이나 유지보수 및 운영과 관련되는 정보기술(IT: Information Technology) 또는 정보시스템(IS: Information System)의 기능을 전문업체에 아웃소싱 한다는 의미에서 'IT 아웃소싱' 또는 'IS 아웃소싱'이라 불린다. 정보시스템의 아웃소싱이 이루어지고 있는 이유는 정보기술의 변화속도가 너무나 빠르게 이루어지기 때문에 일반적으로 대규모 도입비용과 운영비용이 소요되고, 선진 IT 기술을 내부적으로 보유하고 유지하는 데는 불확실성과 위험이 뒤 따르게 되므로, 이를 외부의 전문업체에 위탁함으로써 위험을 상당부분 감소시킬 수 있기 때문이다(김영수 외, 1999).

초기의 단순한 시스템 개발 또는 장비 관리에서 시작한 정보시스템 아웃소싱은 서비스 공급자가 보유한 IT기술과 축적된 지식과 경험으로 쌓인 컨설팅 역량을 활용하여 기업의 IT환경을 최적화시켜 조직의 가치를 높임으로써 궁극적으로는 유연하고 위험성이 적은 방법으로 신속한 비즈니스 혁신을 가능하게 하였으며, 근래에는 기업이 시장상황에 빠르게 대응하고 새로운 기술, 상품 및 서비스를 효과적으로 활용하는 것을 가능케 하고, 일련의 기업전략 프로그램의 포트폴리오를 최적화함으로써, 소요비용의 절감, 비즈니스 우선순위에 연계된 서비스 품질 및 비용지출의

개선, 예산과 일정의 예측 가능성 확보, 생산성 개선 등의 효과적인 방안을 제공하여 궁극적으로 비즈니스 관점에서의 지원자 역할을 톡톡히 수행하고 있다(디지털타임스, 2013.03.12).

(5) 재무 및 회계분야 아웃소싱

재무 및 회계분야는 기업의 관리업무 중에서 핵심부분을 차지하고 있다고 볼 수는 없으나, 수시로 개정되는 법규나 기준 등에 대한 지속적인 이해와 실무 처리에 대한 충분한 지식과 깊은 노하우 등 기술력이 요구된다. 그러나 자료의 집계와 신고서 작성 등 대부분의 업무가 정형화되었다는 점에서 투자 및 재무관리를 위한 재무전략을 제외한 모든 부분은 아웃소싱하기에 적합한 분야로 평가되고 있다.

재무 및 회계분야를 통해 얻을 수 있는 효과로는 재무 및 회계 담당자가 바뀔 때마다 발생하는 업무의 공백을 사전에 방지하고, 대체 인력을 확보하는데 드는 시간과 비용을 절약할 수 있다. 또한 자체 처리하는 것보다 신속하게 업무를 처리할 수 있으며 회사의 경영상 또는 관리상 필요한 모든 세무회계정보를 즉각적으로 활용할 수 있으며, 고급회계에 능통한 전문인력을 확보하기 어려운 중소기업들이 회사 자체적으로 직접 업무처리를 하는 것보다 값싸게 전문적인 고품질의 세무회계 자료를 얻을 수 있다.

(6) 인적자원분야 아웃소싱

인적자원의 아웃소싱은 서비스 공급자가 사용자보다 더 높은 수준의 노동 유연성과 더 낮은 임금을 통해 규모의 경제를 갖추어 서비스를 제공하면 훨씬 저렴한 비용으로 운영이 가능하고, 변화된 환경 하에서 인사부서가 종래의 관리 및 지원업무에 국한하지 않고 보다 전략적인 업무에 집중해야 하는 상황에서 인적자원 아웃소싱이 기업의 전략적 의사결정 효과성을 높이기 위한 수단으로 고려되고 있기 때문이다(김종인,

2007).

인적자원 아웃소싱의 대상분야는 모집 및 선발, 급여 및 복리후생, 교육훈련, 보상 및 연금관리, 평가 그리고 컨설팅 등이 포함된다. 그 중에서 교육훈련분야가 가장 많은 아웃소싱이 이루어지는 분야이고, 노사관계분야가 가장 아웃소싱하기 어려운 분야로 보고되어지고 있으며, 최근에는 각 분야별로 전문화가 이루어지던 것이 차츰 토탈서비스 형태로 바뀌고 있다.

(7) 마케팅분야 아웃소싱

마케팅 아웃소싱은 고정된 인원수의 부담 없이 정보수집, 마케팅 계획 및 실행에 관한 마케팅 전문가의 서비스를 특정 프로젝트 또는 특정 기간 동안 제공받는 것으로, 마케팅 아웃소싱을 통하여 사용자는 고객의 우선순위 업무에 시간의 집중적인 투자가 가능하고, 생생한 시장정보를 확보할 수 있으며, 외부인력의 활용으로 인한 고정비의 감소효과의 혜택을 거둘 수 있다(에이블링 파트너스 페이스북, 2012).

특히, 중소기업과 벤처기업들은 마케팅에 대한 기획인력과 지원인력을 확보하고 있지 못하고 있는 실정이고, 성공에 대한 확신과 검증 없이 불필요한 조직을 보유할 수가 없다. 따라서 경쟁력을 확보하기 위해서는 기업 내부의 조직을 활용하는 것도 중요하겠지만 경험이 풍부한 회사에 전략적인 아웃소싱을 통해 효율적인 시장조사, 상품기획, 홍보, 유통망 개척 등의 마케팅 업무를 수행하게 함으로써 기업의 효율적인 상품 진입 및 판매 전략을 수립할 수 있다(노영호의 블로그, 2007).

(8) 기타 분야

콜센터 아웃소싱은 전화매체를 통해 고객불만과 요청사항 등을 접수하여 처리하고, 상품과 서비스 홍보, 주문 접수 등의 서비스를 제공하는 서비스 아웃소싱으로 콜센터의 역할이 단순한 전화상담에서 이메일, 팩스,

채팅과 같은 다양한 멀티미디어 접속채널의 발전으로 고객관계관리의 전 초기역할로 바뀔에 따라 그 중요성이 급격히 증대되고 있다(아웃소싱 타임스, 2012.09.03).

MRO(Maintenance, Repair and Operation: 유지, 보수, 운전자재) 구매 아웃소싱은 제품생산에 직접 소요되는 원·부자재를 제외한 기업의 운영 및 제품생산에 소요되는 비전략적 간접자재인 MRO 자재에 대한 구매 프로세스 혁신 및 구매 행정비용을 절감하기 위해 전문업체에게 아웃소싱 것으로서, 최근에는 간접자재 뿐만 아니라 생산용 원자재도 아웃소싱을 확대하려는 추세에 있다.

4. 국내기업 및 공공부문 아웃소싱 활용 현황

(1) 상장기업의 아웃소싱 활용 현황 (2002)

2002년 산업자원부가 상장사 380개사를 대상으로 ‘아웃소싱 활용 현황에 대한 실태조사⁵⁾’를 실시하여 보도한 결과에 따르면 조사일로부터 최근 5년간 상장기업 380개 중 217개 기업(57%)이 1,927개 분야(기업당 8.8개 분야)에서 아웃소싱을 활용하고 있었으며, 분야별로는 정보처리 및 시스템 개발(10%), 생산(9%), 경비·보안(9%), 건물관리·청소(8%), 경리(7%) 등으로 나타났으며, 정보화 및 생산분야를 제외하면 상대적 단순 업무를 주로 아웃소싱하고 있는 것으로 나타났다.

기업들은 비용절감(57%)을 위해 아웃소싱을 가장 많이 활용하는 것으로 나타났으며, 그 외 품질·서비스 향상(27%), 고용부담 경감(24%) 등이 아웃소싱 활용의 주요목적이었고, 향후 아웃소싱을 확대할 필요성이 있는 분야로는 생산분야(25%), 정보처리·시스템 개발(19%), 기기점검·보수(8%), R&D(6%), 복리후생(5%) 등의 순으로 조사되었다. 그리고 아직 아웃소싱을 활용하지 않고 있는 기업들은 비용절감효과에 대한 의문(31%)을 가장 큰 이유로 들었으며, 아웃소싱에 대한 인식부족(17%), 아

5) 산업자원부 보도자료 (국내기업 50% 이상이 아웃소싱 활용중, 2002.10.29)

아웃소싱 공급기업의 전문성 부족(13%) 등도 아웃소싱 활용의 장애요인으로 지적하였다.

(2) 제조기업의 아웃소싱 활용 현황 (2006)

2006년 전국 500개 제조업체를 대상으로 대한상공회의소가 ‘국내 기업의 아웃소싱 실태⁶⁾’를 조사하여 보도한 결과에 따르면 국내 기업의 44%가 아웃소싱을 활용하고 있으며, 그 중에서 대기업(71%)들은 활발하게 아웃소싱을 이용하고 있으나, 중소기업(37%)들은 아직까지 도입을 주저하고 있는 것으로 나타났다.

기업들이 아웃소싱을 이용하고 있는 분야는 생산지원분야(40%), 시설관리분야(18%), 물류분야(15%), IT분야(11%), 재무/회계/세무분야(8%) 등의 순으로 조사되었으며, 생산, 시설관리, 물류분야 등 상위 3대 분야가 전체의 2/3이상(73%)을 차지하고 있었다. 또한 아웃소싱을 도입한 기업들의 85%는 아웃소싱 도입으로 기업경쟁력이 강화됐다고 응답했으며, 경쟁력 강화에 도움이 된다는 이유에 대해서 기업들은 전문서비스에 따른 효율성 증대(36%)를 가장 많이 선택했으며, 핵심역량 집중효과(28%), 저렴한 비용(17%), 조직유연성 확보(14%), 업체 간 협력관계 구축(4%), 글로벌 및 업계 트렌드 파악(1%) 등으로 꼽았다.

(3) 중소기업의 아웃소싱 활용 현황 (2010)

2010년 중소기업 300개사를 대상으로 대한상공회의소가 ‘중소기업의 비즈니스 서비스 활용실태⁷⁾’를 조사하여 보도한 결과에서는 96%가 최근 1년간 위탁생산, 인력파견 등의 방법으로 아웃소싱 서비스를 활용중인 것으로 나타났으며, 중소기업들이 아웃소싱을 활용하는 분야는 청소·경비 등 시설관리(90%), 전산(51%), 인력채용(28%), 생산(19%), 마케팅

6) 대한상공회의소 보도자료 (국내 기업의 아웃소싱 실태조사, 2006.03.30)

7) 대한상공회의소 보도자료 (중소기업의 비즈니스 서비스 활용실태 조사, 2010.10.03)

(2%) 등의 순으로 나타났다.

특히 2006년만 해도 중소기업 활용율이 37%이었으나, 금번 조사에서는 96%를 기록해 크게 확대된 것으로 나타났으며, 이것은 아웃소싱과 같은 비즈니스 서비스의 활용은 인력과 노하우가 부족한 중소기업의 입장에서 경영능력을 확충하고 핵심역량에 자원을 집중하기 위해서는 이제 선택이 아닌 필수가 되었다고 분석하였다.

<표 2-1. 아웃소싱 활용현황 실태조사 결과 비교>

	2002년 산업자원부	2006년 대한상공회의소	2010년 대한상공회의소
대 상	380개 상장사	500개 제조업체	300개 중소기업
활용율	57% (5년간)	44% (1년간)	96% (1년간)
활 용 분 야	정보처리/시스템 개발(10%) 생산(9%), 경비·보안(9%), 건물관리·청소(8%), 경리(7%)	생산지원(40%) 시설관리(18%) 물류(15%) IT(11%) 재무/회계/세무(8%) 마케팅/홍보(3%)	시설관리(청소/경비)(90%) 전산(51%) 인력채용(28%) 생산(19%) 마케팅(2%)
향 후 활 용 확 대 분 야	생산분야(25%), 정보처리·시스템 개발(19%) 기기점검·보수(8%), R&D(6%), 복리후생(5%)	-	-
활 용 사 유	비용절감(57%) 품질·서비스 향상(27%) 고용부담 경감(24%)	핵심역량 집중(28%) 저렴한 비용(17%) 조직 유연성 확보(14%) 협력관계 구축(4%) 트렌드 파악(1%)	인력, 노하우 부족 보완 핵심역량에 자원 집중
미 활 용 사 유	비용절감효과 의문(31%) 아웃소싱인식 부족(17%) 아웃소싱 공급기업의 전문성 부족(13%)	-	-

자료 : 각 보도자료(2002.10, 2006.03, 2010.10) 재구성

(4) 정부 공공부분의 아웃소싱 활용 현황

정부 공공부분에 있어 국민의 정부는 1998년 3월 ‘1999년도 예산편성 지침’에 10대 지침의 하나로 재정사업의 아웃소싱을 적극 강구하도록 하였으며, 1998년 5월에는 외부자원의 활용을 검토해야 하는 대상사업을 선정하여 ‘예산편성추가지침’으로 시달하여, 1998년 7월에는 1차 아웃소싱 대상으로 67개 업무를 선정하였다. 또한 1998년 11월부터 1999년 2월까지 ‘정부조직 경영진단’을 실시하여 1999년 3월 ‘정부운영 및 기능조정 방안’을 확정하면서 21개 업무분야의 2차 아웃소싱 대상을 선정하였다.

<표 2-2. 정부 1, 2차 아웃소싱 대상 비교>

정부 1차 아웃소싱 대상 (1998.07)		정부 2차 아웃소싱 대상 (1999.03)	
국회	전자도서관 구축	중소기업청	중소기업 실태 및 애로조사, 중소기업 자금지원 기능
대법원	등기업무/사법업무 전산화	검찰청	식당운영 및 조경관리
헌법재판소	전산업무 개발 및 운영	국방부	국립현충원 수목, 조경관리, 정보화 기술개발
선관위	선거관리시스템 구축 및 운영	병무청	전산개발/입력, 차량운전
재정경제부	국고행정 전산화	농림부	종자관리소의 종자생산보급
외교통상부	여권발급 전산 운영	건설교통부	국립지리원의 지도인쇄, 공급기능
행정자치부	청사 조경관리시스템 구축, 광파일시스템 구축, 국가행정/지방행정 전산화	통일부	전산입력, 통신차량 운전업무, 남북회담사무국 시설관리, 통일교육원 시설관리
법무부	출입국관리업무 전산화	보건복지부	국립의료원 등 소속기관의 식당운영, 시설/위생관리 등
교육부	교육전산망 구축, 대학교육 정보화, 초중고 학생부 전산화	노동부	고용보험 징수업무, 산업상담 기능, 중앙고용정보관리소 운영
문화관광부	국립중앙박물관 운영, 정부간행물 및 영상제작	철도청	철도전산정보사무소 운영, 철도박물관 운영
건설교통부	지도 전산화, 지하수 관리, 토지종합/자동차종합전산망	산업자원부	광산보안사무소의 광해방지 관련기능, 요업기술원
노동부	노동통계 전산화		
해양수산부	전자해도개발, 항만운영		
법제처	법제정보 전산화		
조달청	조달 정보화, 조달 감리		
국세청	세무행정 전산화		
관세청	관세행정 전산화		
산림청	산림 지리정보시스템 구축		
특허청	특허행정 전산화		

자료 : 공공부문 정보시스템 아웃소싱 추진현황, 한국전산원 손진락, 2001.06

(5) 공기업의 아웃소싱 활용 현황

공기업의 경우도 국민의 정부는 ‘제1차 공기업 민영화 추진계획(1998년 7월)’과 ‘제2차 공기업 민영화 및 경영혁신계획(1998년 8월)’에 따라 공기업 경영의 효율화를 추진하기 위하여, 공기업별로 주변업무를 외주화 함으로써 핵심역량을 강화하는데 자원을 집중하여 조직의 업무가치를 극대화하기 위하여 아웃소싱 대상사업을 발굴하여 지속적으로 추진하였다. 2000년 5월에는 공기업의 일하는 방식과 운영시스템을 개혁하고 나아가 공기업의 체질을 근본적으로 개선시키기 위하여, 종래 청소·경비 등 단순업무 중심으로 이루어진 아웃소싱 대상업무를 전산시스템 운영, 홍보·전시, 정보관리 등 사업관련 분야로 확대 추진한 바 있다.

<표 2-3. 공기업 1, 2차 아웃소싱 대상 비교>

기관명	공기업 1차 아웃소싱 대상 (1998.08)	공기업 2차 아웃소싱 대상 (2000.05)
한국담배인삼공사	배달·창고업무, 사진·재판분야	
한국관광공사	해외홍보	관광종사원 재교육사업, 면세점, 창고/경비/청소업무, 관광기념품·토산품, 육성사업, 외래객 실태조사업무, 전화교환업무, 구내식당
농어촌진흥공사	경지정리, 배수사업 조사·설계	-
농수산물유통공사	창고관리·운영, 사업타당성심사, 농산물해외홍보, 해외시장조사, 박람회업무	-
한국전력공사	발전소, 변전소 건설분야, 통신분야, S/W 설계 등 전산분야	의료보험지원업무, 분사식당 운영, 차량임대운영·자가운전확대,
한국석유공사	시추선/석유비축사업 운영	동해 석유비축기지 관리업무
대한석탄공사	통근차량, 도계광업소 선탄작업, 화순광업소펌프운전, 안전등관리	-
대한무역투자진흥공사	해외·국내 전시사업, 학여울 전시장/종합무역정보센터 운영	해외전시사업, 국내전시사업
한국전기통신공사	단말기 유지보수, 수리접수 업무, 기타 민원처리업무 일부	전보배달업무, 연수원운영, 경비업무, 시설관리업무, 홍보업무, 식당·이발소 등 보건후생업무
대한주택공사	주택관리, 임대사업(임대료부과, 갱신계약)	분양주택광고, 건본주택 운영, 전산업무
한국도로공사	통행료 징수 업무(영업소), 휴게소, 일상 유지보수업무	통행료 징수업무, 도로유지·보수업무, 휴게소·주유소 등 부대시설관리, 전산업무, 일부 교통정보센터업무

한국수자원공사	취수장, 가압장 운영, 단순직무(운전, 구내식당, 청소)	수도사업장 운영, 전산업무
한국가스공사	시설경비업무, 차량·홍보·전산 등, 생활관 및 홍보관 운영	차량업무, 홍보업무
대한광업진흥공사	-	구내식당
한국토지공사	-	홍보업무, 전산업무
한국지역난방공사	-	비서업무
한국감정원	-	차량관리업무, 본사 사옥관리업무
인천국제공항공사	-	조경시설, 건축설비시설, 건축시설, 플랜트설비, 토목시설, 소프트웨어, 전력시설 유지보수, 정보통신 운영, 환경미화, 공항관리, 자료관리, 터미널 운영, 경비업무, 환경관리센터 운영
노량진수산물시장	-	얼음배달 및 쇠빙업무
한국전력기술(주)	-	CAD, 콘크리트 시험/측량, 철근상세도/철골조 제작도면 작성, 엔지니어링 플라스틱 모형 제작, 설계도면 관리, 공장 제작기기 품질검사, 소구경 배관/지시대 설계, HVAC 및 지시대 설계
한전원자력연료(주)	-	경비업무
한전산업개발(주)	-	검침/송달 업무
한전정보네트웍(주)	-	오류체크 및 청구서 발송업무
(주)한국통신파워텔	-	영업업무, 기지국관리 업무
한국통신하이텔(주)	-	고객지원 업무
한국통신산업개발(주)	-	경비업무, 청소업무
한국통신프리텔(주)	-	기지국 유지보수업무, Call Center-운영

자료 : 기획예산처 보도자료(1999.10, 2000.05) 재구성

또한 2008년 12월 지경부는 보도자료⁸⁾를 통해 한전 등 예산이 1조원을 넘는 산하 12개 공공기관에 대해 민간에서 대체가 가능한 서비스에 대해 적극적으로 아웃소싱 할 것을 주문하면서, 산하 69개 공공기관을 대상으로 자체 조사한 바에 따르면 2008년도 아웃소싱 규모는 전체 예산의 8%에 불과하여 공공기관의 아웃소싱 확대가 시급한 것으로 파악되었고, 내용면에서도 사업시설관리(42%), 컴퓨터관리서비스(21%) 등에 편중되어 있어, 향후 교육, 시장조사 및 컨설팅, 디자인, 광고, 법률·회계 등 지식서비스 분야로 확대될 필요가 있다고 파악하고, 12개 공공기관의 아

8) 지식경제부 보도참고자료 (공공기관 혁신에 아웃소싱 활용을 적극 주문, 2008.12.10)

아웃소싱 확대계획을 제출 받아 발표할 계획임을 밝히기도 하였다.

그렇지만 이 계획은 산하 공기업들의 아웃소싱 실태조사가 진척을 보이지 못함에 따라 지경부의 공공기관에 대한 아웃소싱 확대 도입 계획도 실질적으로 제대로 추진되지 못하였는데, 이것은 당시에 공공기관에 일 자리나누기, 인력구조조정 등에 대한 정부의 압력이 동시에 가해지면서 아웃소싱계획이 명확하게 수립되지 못한 것으로 풀이되고 있다(아웃소싱 타임스, 2009.03.31).

최근의 공공기관 경영정보 공개시스템 ‘알리오’에 따르면, 30개 주요 공기업 전체 인원 9만 8,090명의 30.8%에 달하는 3만247명이 아웃소싱(파견·용역 등)으로 나타났으며, 2009년 2만 9,014명에서 2011년 3만 52명을 나타낸 후 2012년 말에는 3만 1,441명까지 늘어, 공기업의 아웃소싱 인력은 해마다 늘어나는 추세이고, 이는 인력운용의 효율성을 높이기 위해 공기업이 아웃소싱을 선호하는 이유에 기인한다고 풀이되고 있다(한국일보, 2013.05.30).

제 2 절 이론적 배경

1. 아웃소싱의 경제적 관점

(1) 거래비용이론(Transaction cost theory)

Cause(1937)에 의해 제시된 거래비용은 가격 메커니즘을 이용하는데 또는 개방시장에서 교환을 통해 거래를 수행하는데 드는 비용으로, 합리적인 시장에서 왜 기업이 존재하는가에 대한 의문에서 발생되었다. Williamson(1975; 1985)은 상품 질의 파악과 관련된 측정비용, 구매자 발견과 비용을 산정하는 정보비용, 계약을 위한 협상비용을 사전적 거래비용으로, 거래를 이행시키는 이행비용, 이행여부를 감독하는 감독비용을 사후적 거래비용으로 분류하였다. 일반적으로 거래비용은 직접적으로 측정하기 보다는 거래의 속성인 자산의 특정성, 환경적 불확실성, 거래빈도

가 지배구조에 미치는 영향으로 분석한다(이영환, 2007 재인용).

Cause의 시각을 지배구조의 개념으로 체계화한 Williamson의 핵심적인 거래비용 개념에 기초하여 아웃소싱을 설명해 보면, 아웃소싱은 인소싱(in-sourcing)의 거래를 실행하기 위한 대체 안이며, 아웃소싱의 결정은 아웃소싱이 상대적으로 효율성이 높기 때문이고, 아웃소싱 결정은 인간적 요인과 상황적 요인에 의해 영향을 받으며, 인소싱과 아웃소싱의 조직구조는 각각 다르지만 모두 동일하게 적용되고 있다(이효선, 2004 재인용).

기업과 같은 조직은 시장보다 낮은 비용으로 효율적인 거래를 중개할 수 있어 존재하게 된다는 거래비용의 모형은 거래비용을 최소화하기 위하여 기업 내부에서 자체적으로 제작(make)할 것인가, 아니면 기업 외부의 시장에서 구매(buy)할 것인가를 결정하는 것이다(홍성도, 1998). 따라서 규모의 경제에 의해 보다 적은 생산 비용과 계약협상 비용 그리고 감시, 계약 이행 등과 관련된 비용의 관계를 고려한 거래비용이론은 아웃소싱의 의사결정에 있어 효율적으로 비용을 통제할 수 있도록 하는 메커니즘의 역할을 수행하게 된다(원봉, 2002).

(2) 주인-대리인이론(Agency Theory)

주인-대리인이론은 주인이 누군가(대리인)에게 업무의 수행을 위임하는 상황에서 발생하는 대리관계를 가리킨다. 대리관계에서는 주인과 대리인의 바람이나 목표가 충돌하게 되며, 대리인이 주인에게 실제로 수행하고 있는 일이 무엇인가를 입증하기가 어려울 뿐만 아니라, 대리인이 실제로 수행한 일을 주인이 확인하기 위해서는 많은 비용이 소요된다. 따라서 주인은 대리인이 올바르게 행동했는지 확인할 수 없고, 주인과 대리인은 위험에 대한 서로 다른 태도의 차이를 가지고 있어, 위험의 선호도에 따라 서로 다른 행동을 하게 된다(Eisenhardt, M, K, 1989).

아웃소싱의 구조적인 특성은 주인-대리인이론을 통해 잘 분석해 볼 수 있는데 주인과 대리인은 각자가 자기의 이익 극대화를 추구하게 되는

데, 그 이익은 언제나 상호 충돌하거나 어긋나게 된다는 것이다(방재욱, 2012). 이러한 충돌이나 어긋남은 대리인 행위의 의도에 대한 정보를 주인이 가지고 있지 못하는 정보의 비대칭성에 원인을 두고 일어나며, 대리인이 노력을 게을리 하는 도덕적 해이와 대리인이 능력을 허위로 진술하는 역선택의 문제를 낳게 한다(원봉, 2002).

대리인비용은 환경의 불확실성과 당사자들 간의 위험 회피도가 높을수록, 앞으로의 행동에 대한 정형화 정도와 결과에 대한 측정 가능성이 낮을수록 그리고 대리관계의 지속기간이 길수록 증가한다. 따라서 대리인비용은 아웃소싱에 있어 의사결정뿐 아니라 계약 및 수행과정에 이르기까지 넓은 기간에 걸쳐 아웃소싱 계약관계를 설명하는데 매우 우수한 이론적 분석틀을 제공해 준다(이종만 외, 2007).

(3) 자원준거이론(Resource-Based Theory)

자원준거이론에서는 기업을 물리적, 인적, 조직적 자본과 같은 하나의 생산적인 자원들의 집합체로 보며(홍성도, 1998), 환경이 동일한 상황에서도 개별 기업의 성과 차이가 발생하는 원인을 환경적 요인 보다는 기업 내부의 고유한 자원(역량)을 통해 설명한다.

자원준거이론의 핵심개념은 기업이 보유하고 있는 자원의 조합과 능력이 기업 간에 서로 다르다는 자원의 이질성과 특정 자원이나 능력이 독특하여 모방이나 구입이 어려워 기업 간에 자원의 이동이 제약을 받는다는 자원의 비이동성으로, 효율적 기업은 그들이 보유한 자원의 공급이 제한되거나 다른 기업이 모방하기 어려울 때 지속적으로 경쟁우위를 확보할 수 있다(김영수 외, 1999).

따라서 자원이 개별 기업의 성과 차이에 이바지하기 위해서는 가치성, 희소성, 불안정한 모방성 및 비대칭성이라는 4가지 속성을 갖추어야 하는데, 이러한 속성요건이 충족되는 경우 기업자원은 경쟁우위 유지의 원천이 될 수 있다(김선오, 2008). 이러한 자원준거이론 관점에서 보면 조직내부에 부족한 자원이나 능력을 보완해 줄 수 있는 외부 서비스 공급

자를 잘 선택하고 관리하는 것은 아웃소싱의 목적을 달성할 수 있는 이론적인 핵심 근거를 제시한다(이종만, 2007).

2. 아웃소싱의 사회적 관점

(1) 자원의존이론(Resource-Dependence Theory)

자원의존이론은 조직의 행동에 외부자원이 미치는 영향에 관한 이론으로 외부자원의 조달이 기업의 전략적·전술적으로 중요한 핵심 프로세스이며, 조직은 내부적으로 필요한 자원과 능력을 조달하지 못할 경우에는 환경 내에 있는 다른 조직들과의 교환관계를 맺게 된다(홍성도, 1998). 따라서 조직이 환경변화의 불확실성과 외부의 의존성에 효율적으로 대응하기 위해서는 파트너 보다 높은 협상력과 효과적인 자원흐름의 관리·통제를 통하여 조직의 효율성을 확보해야 한다(이종만, 2007).

아웃소싱 측면에서 자원의존이론은 조직에 필요한 가치 있는 외부자원을 획득하는 수단으로 아웃소싱을 보고 있는데, 자원의 외부 조달은 자원에 대한 통제력을 상실하게 하고 서비스 공급자에 대한 의존을 증대시키는 등의 역효과를 초래하게 되므로, 이러한 역효과를 최소화하기 위해서 기업은 외부 서비스 공급자와 전력적인 협조관계를 구축하거나, 감시·통제를 강화하여 외부 서비스 공급자에 대한 영향력을 증대시키거나 또는 집권화된 조직계층구조 관리체계를 구축하여 자원의 전략적·효율적 공급체계를 확보할 수 있게 된다(김선오, 2008).

(2) 사회교환이론(Social Exchange Theory)

사회교환이론은 개인이나 조직 간에 교환의 행위가 반복적으로 이루어지게 되면서 상호간의 사회적 관계가 더욱 더 강화된다는 속성과 교환에서 발생하게 되는 교환 상의 불균형을 수정하기 위해서 상호간에 경쟁, 상호호혜, 연합, 강압 등을 통해 권력의 다양한 균형전략이 활용된다는

특성을 가지고 있다.

사회교환이론의 측면에서 아웃소싱은 서비스 사용자와 공급자가 지속적으로 서비스를 주고받는 과정이며, 이 과정에서 공급자가 사용자에게 언제나 긍정적인 결과를 줄 것이라는 신뢰와 서비스 사용자가 필요한 자원을 공급자가 보유하고 있음을 항상 믿는 상호의존의 관계가 형성되고, 이러한 관계의 지속은 과거의 관계를 기초로 결정되며, 상호 거래 당사자가 모두 이익을 볼 수 있다는 공통의 믿음을 근거로 성립되고 지속된다(원봉, 2002; 정인수, 2005).

(3) 조직정치이론(Organizational Political Theory)

조직정치이론에 의하면 조직 내 의사결정 행위는 구성원들 간의 서로 다른 이해의 추구로 인하여, 갈등과 목표의 불일치가 발생하게 된다. 이러한 갈등과 목표의 불일치를 조정하고 합의해 나가는 것이 정치적 행위들이다. 따라서 아웃소싱이라는 의사결정 역시 조직정치이론에 의한 권력과 정치적 행위에 의해 많은 영향을 받게 되는데, 특히 공기업의 아웃소싱의 경우는 이러한 조직정치이론에 의한 정부의 정치적 권력에 의해 많은 부분이 영향을 받고 있다(정인수, 2005; 이종만, 2006).

제 3 절 선행연구

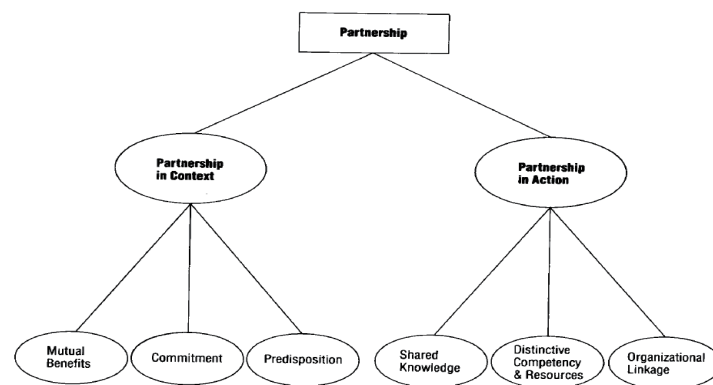
1. 아웃소싱의 성공요인에 관한 연구

(1) 파트너십의 결정인자에 관한 연구

Handerson(1990)은 기술 인프라의 복잡성의 증가로 인한 기업 내부측면과 외부측면에서 일반 관리자와 정보시스템 관리자의 효과적인 관계형성을 위해서, 6개의 파트너십 결정인자들을 포함한 모형을 제시하였다. 그의 모형은 파트너십의 구성인자들을 상황측면에서 파트너십(PIC:

Partnership in Context)과 실행측면에서 파트너쉽(PIA: Partnership in Action)으로 나누어진다.

상황측면에서 파트너쉽은 상호이익, 약속 및 경향으로 구분되며, 파트너들이 그들의 파트너쉽 관계가 시간이 흐르더라도 지속될 것이라고 믿는 정도로 정의하였고, 이것은 서로의 관계가 오랫동안 안정적이고 상호 의존적이 될 것이라는 믿음을 생성하는데 중요한 요인이라고 분석했다. 또한 실행측면에서 파트너쉽은 지식 공유, 독특한 역량과 자원 및 조직적 연결로 구분되며, 파트너쉽의 성과와 관련이 있는 정책이나 의사결정에 영향을 주는 파트너의 능력 정도로 정의하였고, 이것은 파트너와 매일 매일의 업무 관계를 형성하는데 있어 매우 중요한 요인이라고 분석했다(이재남 외, 1998 재인용).



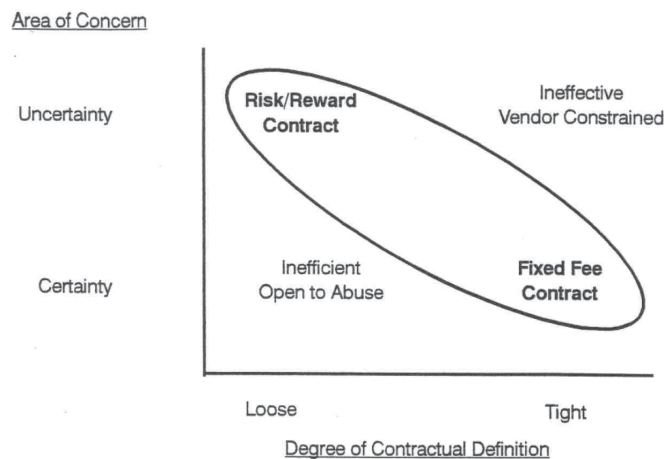
<그림 2-2. Handerson(1990)의 연구모형>

이 연구의 결과를 살펴보면 첫째, 파트너쉽은 쉽게 접근되는 개념이면서도 실질적으로 제대로 성공하기는 쉽지 않다는 것을 대다수의 관리자들이 인식하고 있으며, 파트너쉽을 효율적으로 관리한다는 것 또한 상당한 비용과 시간이 요구된다. 둘째, 많은 관리자들은 또한 파트너쉽 관계라는 것이 항상 적절한 것은 아니라는 것을 잘 알고 있으며, 현재의 상호 관계에 대한 특성을 명확히 이해하고 필요할 때 이를 바꿀 수 있는 유연성을 갖추는 것이 필요하다는 것이다. 따라서 파트너쉽의 측정은 기업의 성과와 연관되어 있으며 파트너쉽의 비용 효용 흐름의 가치를 평가

하고 이해하는 것이 필요하다고 주장하였다.

(2) 계약과 파트너십의 관계에 관한 연구

Fitzgerald and Willcocks(1994)는 영국의 중간 및 대규모 크기의 정보 기술 아웃소싱 조직의 서베이와 사례연구를 통해 아웃소싱 서비스 공급자와 사용자의 관계에 초점을 맞추고 아웃소싱 성공에서 핵심요인으로 인식되는 계약과 파트너십 문제를 다루고, 계약 협정 간의 상호관계, 요구되는 계약의 상세 정도, 아웃소싱이 발전되는 분야의 특징 등을 규명하고 살펴볼 수 있는 프레임워크를 제시하였다. 즉, 계약의 명확성 정도와 사용자 요구사항에 대한 이해의 확실성 정도에 따라 성공적인 아웃소싱의 바람직한 형태가 어떠한가를 제시하였다.



<그림 2-3. Fitzgerald and Willcocks(1994)의 연구모형>

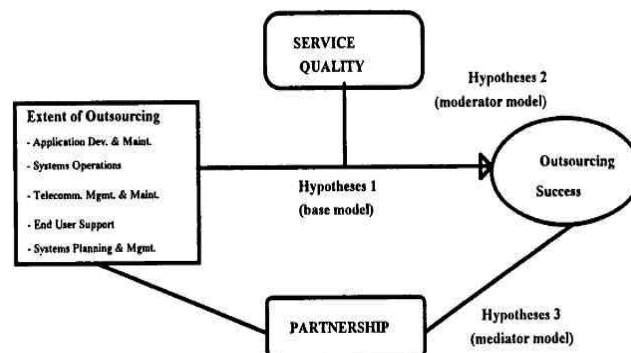
연구를 통해서 그들은 아웃소싱 계약을 체결하는 기업들이 보다 엄격하게 정의된 계약관계로 변화하는 추세가 있지만, 엄격한 계약에도 역효과가 발생하는 등 모든 상황에서 적합하지 않을 수 있으며, 같은 맥락으로 파트너십 계약 관계로의 변화도 완전히 정의되고 구체화된 계약을 이루지 못한 것에 대한 변명의 상황일 수도 있는 것처럼 단순히 적절하지도 않고 심지어 위험할 수도 있으니, 아웃소싱 사용자와 공급자는 파트

너쉽을 형성하고 비교적 느슨한 계약조건하에서 불확실성 상황에 대비하여 위험/보상을 공유하는 계약만이 유일하게 적합한 조합이라고 하였다.

이것은 사용자 요구사항에 대한 이해의 범위가 비교적 확실한 상황에서는 고정요금계약 등 매우 치밀하게 정의된 계약에 의해 아웃소싱의 성과가 달성될 수 있으나, 사용자 요구사항에 대한 이해의 범위가 불확실한 상황에서는 엄격한 계약을 체결하기도 힘들며 생산적이지도 못하다는 것으로 급격한 변화가 일어날 수 있는 상황에서의 엄격한 계약은 오히려 서비스 공급자가 사용자가 원하는 방향으로 행동할 수 있는 여지를 제한하기 때문이라고 분석하였다.

(3) 서비스품질 및 파트너쉽 효과에 관한 연구

Grover, Cheon and Teng(1996)은 정보시스템의 아웃소싱 대상이 되는 정보시스템 기능을 응용 프로그램 개발 및 유지, 시스템 운영, 텔레커뮤니케이션 관리 및 유지, 최종 사용자 지원, 시스템 계획 및 관리 등의 5가지로 나누고, 이 구성 기능들과 성공적인 아웃소싱과의 관계를 서비스 공급자의 서비스품질과 파트너쉽 관계를 구축하는 회사의 능력을 매개변수로 하여 그 효과에 대한 가설을 수립하여 실증적으로 연구하였다.



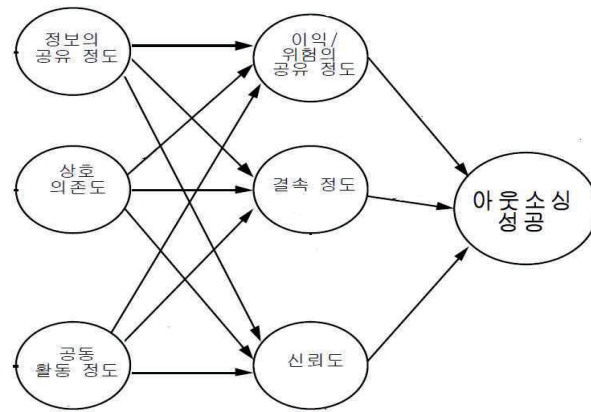
<그림 2-4. Grover, Cheon and Teng(1996)의 연구모형>

연구결과 정보시스템 아웃소싱의 대상이 되는 5가지 구성 기능은 아웃소싱 성공과 정의 상관관계를 보였고, 5가지 구성 기능에 대한 서비스 공급자의 서비스품질은 효율적으로 서비스를 차별화하고 사용자에게 관련 혜택을 제공하는 것에 기여하는 것으로 나타났다. 또한 이러한 차별화는 상대적으로 구조화가 매우 강력한 활동인 최종 사용자 지원과 시스템 계획에서 더 크게 나타나는 것을 확인하였다.

또한 중요한 발견은 시스템 운영의 아웃소싱에 대한 협력의 중요성이다. 그 중에서도 특히 시스템 운영 및 텔레커뮤니케이션 관리는 파트너십에 의해서 높은 관련이 있는 것으로 나타났다. 이것은 정보시스템 아웃소싱에서 다른 구성 기능에 비해 자산의 특수성이 낮고 구조화 및 표준화가 덜 되어 있어, 아웃소싱 대상의 결정에 거래의 자산 특이성이 반영되는 거래비용이론이 매우 훌륭한 프레임 워크를 제공함을 보여 주며, 전략적·경제적·기술적 혜택을 얻기 위해서는 서비스 공급자와 사용자의 관계가 순간적이기 보다는 좀 더 확고해야 한다는 중요한 의미가 있다.

(4) 파트너십의 인과모형에 관한 연구

이재남·김영걸(1998)은 아웃소싱 파트너십의 본질과 성공의 요건이 무엇인지를 살펴보기 위해 Handerson(1990)이 정보시스템의 제품과 서비스의 효과적인 운영을 위해서 기업 간의 파트너십이 필요하다고 언급하면서 제시한 파트너십의 성공을 위한 6개의 인자가 포함된 파트너십 모형을 근간으로, 아웃소싱 성공에 있어서 사용자와 공급자 간의 이익/위험의 공유 정도, 결속 정도, 신뢰도를 중요한 매개변수로 제시하고, 이익/위험의 공유, 결속 및 신뢰의 직접적인 효과와 정보의 공유, 상호 의존도 및 공동 활동의 간접적인 효과에 의해 아웃소싱의 성공이 설명된다는 것을 보여주었다.



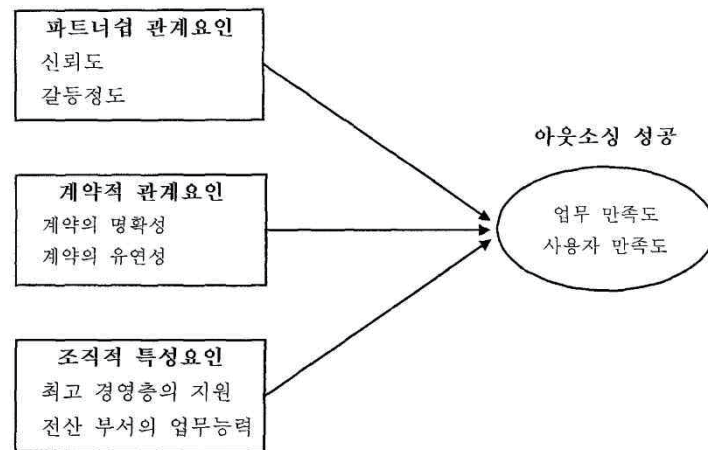
<그림 2-5. 이재남·김영걸(1998)의 연구모형>

즉, 이익/위험의 공유, 결속, 신뢰도, 정보의 공유, 상호 의존도 및 공동 활동의 변수들이 아웃소싱 파트너십을 위한 중요한 변수로 널리 인식되어 왔기 때문에 이러한 요인들이 아웃소싱의 성공을 설명할 수 있다는 것은 이전 연구와 크게 다르지는 않으나, 그들은 연구에서 제시한 인과모형을 통해 정보의 공유, 상호 의존도 및 공동 활동의 실행변수들이 단지 이익/위험의 공유 정도, 결속 정도 및 신뢰도의 매개변수들을 통해서 사용자 만족도와 업무 만족도 측면에서 아웃소싱을 성공으로 이끄는 중요한 변수가 됨을 보여 주었다. 그렇지만, 아웃소싱 성공과 이익/위험의 공유, 결속 및 신뢰도의 상황변수들 간에 피드백 효과가 있다는 것을 고려하지 않고 현재 시점을 중심으로 횡단적 연구를 수행했다는 한계를 인정하였다.

(5) 파트너십, 계약적 및 조직적 특성요인에 관한 연구

원봉(2002)은 정보통신시스템 아웃소싱 성공의 결정요인에 대한 연구에서 기존 대부분의 연구들이 정보시스템 아웃소싱의 성공요인으로 계약과 파트너십을 들고 있으나, 이재남(2001)의 연구부터 조직적 특성요인이 다른 요인들과 분명히 구분되는 중요한 요인들로 인식되고 있음을 파

악하고, 별도의 범주로 구분한 후 파트너십 관계요인, 계약적 관계요인, 조직적 특성요인으로 나누고 이러한 요인들이 아웃소싱 성공에 어떠한 영향을 미치는가를 밝히고 상호 간의 관계를 알아보고자 하였다.



<그림 2-6. 원봉(2002)의 연구모형>

연구결과 신뢰도와 갈등정도로 구성된 파트너십 관계요인 중에서 신뢰도만이 아웃소싱 성공에 유의한 영향을 미쳤는데, 이는 상호신뢰가 구축되면 지속적인 협력관계를 위해 더 많은 시간과 자원이 투입되어 높은 성과가 달성된다고 보았으며, 그 당시 정보통신시스템 아웃소싱이 대기업 계열사 중심으로 진행되고 있어 갈등정도는 유의한 영향을 주지 못하고 있다고 판단했다.

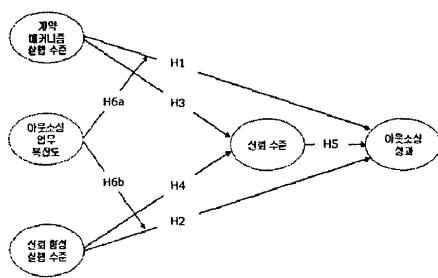
또한 계약적 관계요인을 구성하는 계약의 명확성과 유연성은 아웃소싱 성공에 모두 유의한 영향을 주지 못하였는데, 이는 급변하는 경영환경에서 엄격한 계약은 오히려 공급자가 사용자가 원하는 방향으로 행동할 수 있는 여지를 제약할 뿐만 아니라, 계약적 계층적 관계는 향후 서로의 관계가 지속될 확률이 적기 때문에 오히려 파트너십 관계의 형태로 변화여왔기 때문이라고 판단했다.

마지막으로 조직적 특성요인 중에서 최고경영층의 지원과 전산부서의 업무능력은 아웃소싱 성공과 가장 밀접한 관계가 있는 것으로 나타났는데, 이를 통해서 그는 정보통신시스템의 아웃소싱이 기업의 일부가 아니

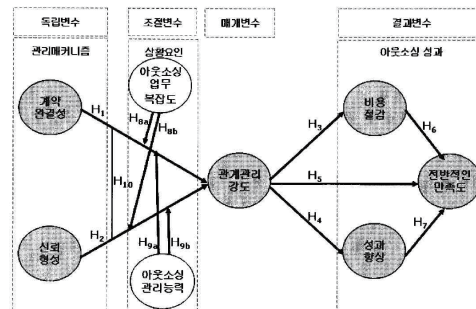
전반에 영향을 미치기 때문에 기업 자체가 조직차원에서 아웃소싱에 관심을 기울여야 한다고 주장하였다.

(6) 계약 및 신뢰의 상호보완성 관점에서의 연구

이종만·남기찬(2006)은 기존의 연구에서 상반되게 나타나고 있는 계약과 신뢰 사이의 상충관계를 밝히기 위하여 아웃소싱 관계관리를 상호보완성(complementarity)의 관점으로 바라보고, 계약 메커니즘과 신뢰형성 실행수준의 독립변수가 매개변수인 신뢰수준과 종속변수인 아웃소싱 성과에 어떠한 영향을 주는지를 파악하고, 그 영향도의 관계를 조절하는 조절변수인 업무 복잡도에 따라 어떻게 달라지는가를 살펴보았다.



<그림 2-7 이종만 외(2006)의 연구모형>



<그림 2-8. 이종만 외(2007)의 연구모형>

실증 결과 신뢰수준 향상을 도모하는 관리 메커니즘의 실행은 긍정적인 아웃소싱 성과를 가능하게 하는 것으로 검증하였으며, 두 가지 관리 메커니즘의 영향은 아웃소싱 업무 복잡도에 따라 큰 차이를 보일 가능성이 있는 것으로 평가되어, 각 조직은 아웃소싱 상황을 고려하여 관계 관리의 조합을 개발해 나가야 함을 주장하였다.

또한 이종만·남기찬·김용진(2007)은 마케팅분야 연구결과인 Jaworski, Stathakopoulos, and Krishnan(1993)의 관리통제 모형을 이론분석의 기본틀로 사용하면서, Das and Teng(1998)의 신뢰와 통제 관계모형에 초

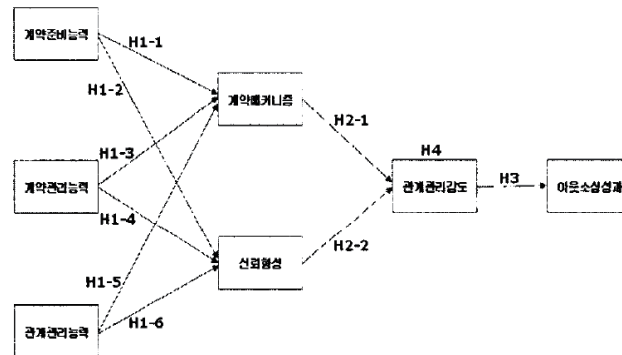
점을 두고, 계약과 신뢰가 성과에 미치는 영향을 측정함에 있어 업무 특성(업무 복잡도), 능력 특성(관리능력)등 상황에 근거한 계약과 신뢰의 상호보완성을 고려하여 연구모형을 설정하였다.

분석결과에 의하면 학문적 관점에서는 신뢰는 계약의 대체재라고 하기 보다는 보완재라는 이론을 입증하였고, 상황관점에서 계약과 신뢰를 동시에 보는 통합적인 시각을 제공하였으며, 아웃소싱 업무복잡도와 관리능력 등 상황요인을 아웃소싱 성공요인으로 소개하였다. 실무적 관점에서는 계약완결성과 신뢰형성이 아웃소싱 성과에 직접적인 영향을 준 것이 아니라 관계관리강도를 매개로 하여 가능하다는 점과 서비스 사용자는 비용절감이 아닌 성과 향상의 지각을 통하여 아웃소싱에 대하여 전반적으로 만족한다는 점과 신뢰형성과 관계관리강도의 경로에는 계약준비능력이 내재되어 있다는 것을 확인하였다.

(7) 계약 및 신뢰의 통합적 관점에서의 연구

이종만·남기찬·김용진(2007)은 기존에 이루어진 대부분의 연구들이 능력, 계약, 파트너십, 신뢰 등의 개별 변수 관점에서 아웃소싱 관리메커니즘의 전개 정도를 파악하고, 이러한 시각에서 평가된 관리메커니즘이 비용 절감, 역량 향상, 전반적 만족 등의 아웃소싱 성과와는 어떠한 관계에 있는가를 주목해 온 것과는 다르게, 계약 등의 공식적인 관리와 신뢰 등의 비공식적인 관리를 동시에 고려하는 통합적 관점에서 아웃소싱 관리메커니즘과 아웃소싱 성과와의 관계를 모형화하였다.

즉, Shi, Kunnathur, and Ragu-Nathan(2005)가 제시한 계약준비능력, 계약관리능력, 관계관리능력 등을 아웃소싱 관리메커니즘의 세 가지 결정요인으로 모형화 하고, 이 세 가지 요인이 통합적 관점에서 아웃소싱 관리메커니즘(계약메커니즘과 신뢰형성)에 양(+)의 영향을 준다는 가설을 실증적으로 검증하였다.

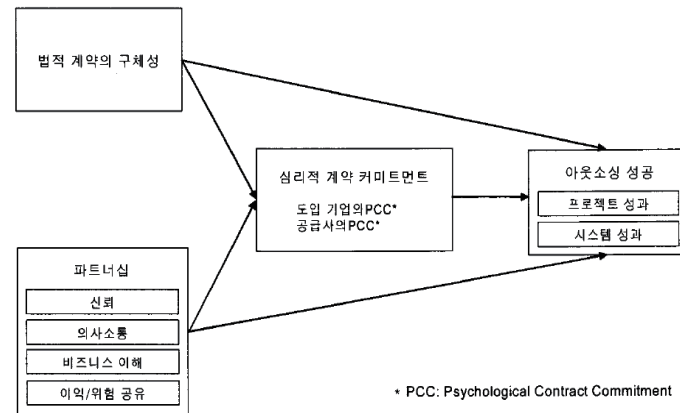


<그림 2-9. 이종만·남기찬·김용진(2007)의 연구모형>

연구결과에 의하면 통합적 관점에서 계약메커니즘이 신뢰형성에 비해 관계관리강도에 더 큰 영향을 준다는 점을 감안한다면 아웃소싱 관리에 있어 계약 등 공식적인 관리 측면을 간과해서는 안 된다는 지적을 하였고, 결과적으로 통합적 관점에서 계약 등 공식적인 관리형태와 신뢰 등 비공식적인 관리형태를 효과적으로 조율해서 아웃소싱의 성공 가능성을 높여야 한다는 전략적 시사점을 제시하였다.

(8) 심리적 계약 커미트먼트에 관한 연구

김형진·이상훈·이호근(2007)은 기존의 연구들이 아웃소싱 서비스 사용자와 공급자 관계에 있는 두 기업 간 수준에서 프로젝트 팀 구성원들의 내적 측면의 심리적인 중요성을 충분히 설명하지 못하고 있는 한계를 지적하고, 심리적 계약에 대한 도입 기업 및 공급사의 커미트먼트 수준(프로젝트 기간 동안 심리적 계약에 지속적인 관심을 갖고 이행하기 위해 노력한 정도)이 정보시스템 아웃소싱 성공에 미치는 영향을 규명하였다. 이는 법적 계약서에 기술된 것보다 심리적 계약이 훨씬 포괄적인 내용을 포함하고 있으며, 암묵적 특징으로 동의되기 어렵고 위반되기 쉬워서 두 기업 간의 관계품질은 물론 아웃소싱 성공에도 영향을 줄 수 있기 때문이다.

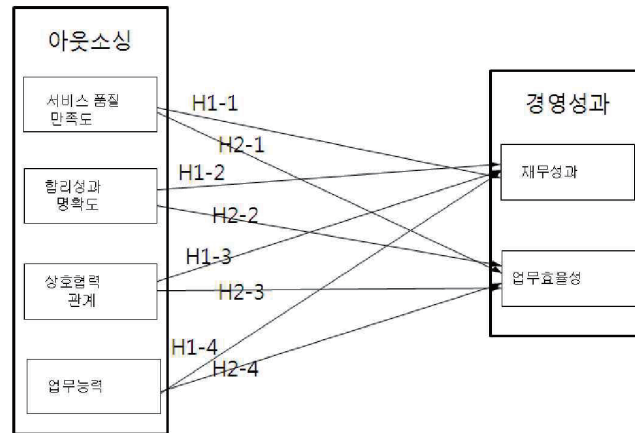


<그림 2-10. 김형진·이상훈·이호근(2007)의 연구모형>

분석결과 심리적 계약 커미트먼트는 정보시스템 아웃소싱 성공에 직접적인 영향을 줄 뿐만 아니라, 법적 계약 및 파트너십과 정보시스템 아웃소싱 성공 사이의 관계를 각각 매개하는 매우 중요한 변수이며, 심리적 계약 커미트먼트와 같이 도입 기업 및 공급사 프로젝트 구성원들의 행동을 유발할 수 있는 내재적인 동기 요인이 정보시스템 아웃소싱 성공에 보다 중요한 요인임을 밝혔다.

(9) 호텔 아웃소싱에서 직원의 인식에 관한 연구

박태주·장현중·김홍일(2011)은 수도권에 위치한 특1급 호텔을 대상으로 호텔직원들의 인식조사를 통해 아웃소싱의 도입이 경영성과에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 파악하고자, 아웃소싱의 중요 요소인 아웃소싱 업체와의 협력 관계, 아웃소싱 업체의 관리 업무능력, 아웃소싱 관련 계약조건 등의 어떠한 요소가 인재활용의 유연성, 외부업체의 전문기술, 외주비용의 적절성 등에 영향을 받는 호텔의 핵심역량을 대표하는 재무성과와 외주업체의 기존 역량, 서비스 수준 등에 영향을 받는 호텔의 핵심 역량을 대표하는 업무효율성에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다.



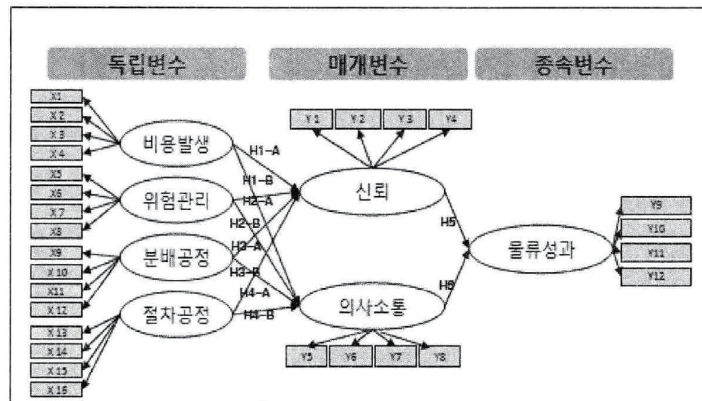
<그림 2-11. 박태주·장현중·김홍일(2011)의 연구모형>

분석 결과, 아웃소싱이 재무성과에 미치는 영향은 상호협력관계와 업무능력을 제외하고 서비스품질 만족도와 합리성, 명확도가 유의한 영향을 주는 것으로 나타났는데 이는 선행연구인 김석주(2003)의 외주업체의 서비스품질이 우수할수록 외주업체와의 상호협력관계가 좋을수록 아웃소싱 성과가 높아진다는 연구와는 다른 결과로서 호텔의 경우 친밀한 외주업체와의 상호협력관계 구축은 문제 해결에 소극적일 수 있으며, 비용적인 측면에서 악영향을 미칠 수 있기 때문이라고 판단하였다.

또한 업무효율성에는 네 가지 요인이 모두 유의한 영향을 주지만, 특히 서비스 품질만족이 가장 큰 영향을 주며 그 다음은 외주업체의 업무능력으로 나타났는데 이는 선행연구인 허용강(2006)의 연구와 같은 결과로서 외주업체와의 상호협력관계가 좋을수록 업무의 간소화 및 신속성 등의 업무효율성이 높아지는 것으로 판단하였다. 따라서 호텔산업에 있어서는 아웃소싱회사와의 기본적인 통제 가능한 요소를 바탕으로 한 상호협력력이 강화될수록 고객만족을 통한 경영성과에 대한 긍정적인 효과를 기대할 수 있을 것이라고 분석하였다.

(10) 물류 아웃소싱에서 파트너십(신뢰, 의사소통)에 관한 연구

김진수·송상화(2012)는 물류아웃소싱 계약서 조항의 구체성과 공정성이 파트너쉽을 매개로 물류성과에 미치는 영향을 알아보고자, 매개변수인 파트너쉽(신뢰, 의사소통)과 종속변수인 물류성과에 영향을 미치는 계약서 조항인 4개 요인(비용발생, 위험관리, 분배공정, 절차공정)의 독립변수로 구분하고 화주기업의 관점에서 가설을 설정하고 검증하였다.



<그림 2-12. 김진수·송상화(2012)의 연구모형>

검증결과 물류기업과의 계약서 작성시 비용발생, 위험관리, 절차공정을 구체화할 경우 물류기업과의 파트너쉽(신뢰와 의사소통)을 매개로 화주기업의 물류성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 계약서 작성시 이러한 조항들의 구체화를 주문하였다. 반면에 분배공정은 물류기업과의 의사소통에 긍정적인 영향을 미치는 것은 하나 신뢰에는 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났는데, 이는 분배공정은 결과에 대한 공정성으로 서비스 실패에 대한 보상을 의미하여 실질적인 거래관계에서 기여도 및 부족 여부를 측정하는 것이 쉽지 않아 신뢰구축에 영향을 주지 않는 것으로 판단하였다.

2. 인천공항의 아웃소싱에 관한 선행연구

(1) 공항업무 아웃소싱의 효율성 제고를 위한 추진전략에 관한 연구

인천공항 아웃소싱에 관해서 백정선(2003)은 인천공항은 1998년 정부의 경영혁신 지침에 따라 전면적인 아웃소싱 관리체계에 의한 관리운영과 시설유지관리를 통해 항공기 안전운항 확보, 고객중심의 안전하고 편리한 서비스 제공, 경비 절감, 기업 가치와 시장성과의 향상, 고객만족도 제고와 고객가치를 창조하는데 기여한 것으로 분석하였다. 그 예로 24시간 무중단 공항운영, 국제적인 수준의 대내·외 인지도(성공적인 개항, IATA 평가 및 공기업만족도 평가의 상위권 유지 등)를 확보하고 있으며, 정량적 측면에서 볼 때 단순운영 및 시설유지관리 용역은 전문업체 위탁을 통해 비용절감형 아웃소싱을 효과적으로 실현하고 있는 것으로 분석(2000~2002년 동안 약 798억원 상당의 경제적 효과)되나, 고급기술 인력이 소요되는 응용 소프트웨어 유지보수는 경제성이 없는 것으로 분석하였다.

또한 ‘아웃소싱 운영방안 개선을 위한 설문조사’의 분석을 통해 첫째, 제도개선측면에서 전담부서를 신설하여 업무의 정형화·표준화로 관리체계를 강화하고, 아웃소싱 담당자의 자질 및 매니지먼트 능력 향상을 유도하고, 둘째, 계약관리측면에서 유사부문을 통합 발주하여 관리·감독, 책임한계, 조직관리 등에서 효율성을 도모하고, 투입인력 위주의 고정금지급방식을 업무 수행평가와 연계하여 인센티브 및 패널티를 부과로 전환하고, 셋째, 평가관리 측면에서 서비스 품질과 성과를 기준으로 하는 서비스수준협약 개발 후 단계적 적용을 통해 인센티브와 패널티의 부과 및 그 결과를 계약기간 연장 시 반영하고, 넷째, 파트너십 측면에서 동반자적 관계가 형성될 수 있도록 멀티컬처 조직문화를 정착하고, 신뢰관계의 확립을 통한 상호이익을 실현하며, 공식·비공식적 정보를 공유할 수 있는 정례적 간담회 등 커뮤니케이션의 향상을 요구하였다.

(2) 아웃소싱 예정가격 산정방법의 개선과 직무만족도에 관한 연구

강희정(2007)은 동일 사업장에서 다양한 직종의 용역이 이루어지는 경

우의 문제점을 우리나라 최대 규모 아웃소싱을 운영하고 있는 인천공항에서 예정가격산정 업무를 중심으로 연구하였다. 이를 위해 국가계약법을 근거로 시행되는 정부의 예정가격 작성기준과 방법, 기타 협회에서 발표하는 원가계산방법을 알아보고, 인천공항에서 제도개선을 통해 도출한 유사용역별 그룹핑을 통한 노임기준의 표준화, 근로기준법을 근간으로 하는 제수당 기준 표준화, 기타 복리후생비 및 경비 산정기준 표준화, 물가변동을 적용의 단일화에 대하여 설문을 시행하여, 아웃소싱용역 담당자들의 직무만족도에 긍정적인 영향을 준 요소들이 무엇인가를 연구하였다.

이를 위해 그는 직무만족도의 세부요인들을 예정가격 산정방법의 업무개선도, 예정가격 구성의 적정성, 예정가격 표준화 적정성, 물가변동을 적용방법 적정성으로 항목화 하고, 중간만족도를 예정가격 산정방법, 예정가격 표준화, 물가변동을 적용방법으로 구분한 후 이것들이 최종적으로 아웃소싱 담당자들의 직무만족도에 미치는 영향을 분석한 결과, 아웃소싱용역의 담당자들의 직무만족도에 긍정적인 영향을 미친 세부요인은 예정가격 산정방법의 업무 개선도 및 예정가격 구성의 적정성은 직무만족도에 유의한 영향을 주었으나, 예정가격 표준화 적정성 및 물가변동을 적용방법 적정성은 직무만족도에 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 분석하였다.

(3) 아웃소싱 도입의 성과 및 문제점에 관한 연구

한인임(2011)은 아웃소싱이라는 것이 일반적인 경영기법으로 자리하게 된 배경에는 인건비 및 관련 관리비용의 절감과 전문업체를 통한 효율성 제고라는 비용절감의 목적으로부터 출발하였기 때문에, 인천공항의 대규모 아웃소싱 비율(87%)은 아웃소싱 노동자들의 상대적 삶의 질 저하를 발생시키고 있으며, 비용절감 효과가 대규모 아웃소싱이 가져올 수 있는 문제점을 상쇄하고도 남을 만큼의 성과를 나타내고 있는지 분명하지 않다고 지적하면서, 결과적으로 인천공항의 아웃소싱은 단지 비용절감이라는 목적으로 밖에 기능하지 않으며, 일부 핵심분야를 아웃소싱 함으로써 상당한 리스크를 안고 있어 축적되지 않는 아웃소싱 체계는 재고의 필요

성이 있다고 지적하였다.

또한 인천공항은 총체적 아웃소싱이 이루어지고 있어, 계약조건과 다르게 아웃소싱 노동자들의 근로조건이 결정될 수 있다는 점, 아웃소싱 근로자들의 복지후생 수준이 열악한 분야가 있을 수 있다는 점 등에 문제를 제기하였고, 무엇보다 중요한 것은 아웃소싱 업체 직원들이 지난 10년간 업무에 상당한 몰입을 보여 왔으나, 이제는 인적자원 축적의 가능성이 낮다는 의견을 피력하였다. 또한 이에 못지않게 과도한 아웃소싱으로 인하여 인천공항 내부적으로도 기술축적의 한계가 나타날 것임을 지적하였다.

(4) 아웃소싱 공급자의 품질 만족도 요소에 관한 연구

최형복(2011)은 공항 이용객들의 향후 행동 즉, 구매와 재구매에 가장 영향력을 차지하는 아웃소싱의 서비스품질 만족도 요소는 무엇인지에 대해 연구하였는데, 이는 아웃소싱 서비스 사용자(공항공사)가 실질적인 성과척도가 되는 항공승객의 유치를 위해 아웃소싱 공급자(유지관리용역업체)의 어느 요인에 선택과 집중을 할 것인가에 대한 연구로서 아웃소싱 서비스품질에 대한 고객만족요인을 아웃소싱 업체의 직원들을 통해 설문조사로 분석하였다.

분석결과에 의하면 인천공항 아웃소싱 서비스품질 만족도에 시설, 관리시스템, 전문인력, 고객지향, 근무조건, 서비스 매너, 교육훈련은 긍정적인 영향을 주는 것으로 판명하였지만, 아웃소싱 공급자와 사용자의 지원 및 의사소통은 유의한 영향을 주지 않는 것으로 분석하였다. 이에 대해 그는 인천공항 아웃소싱 사용자에게 의해서 매년 정례적으로 시행되고 있는 한마음축제, CS워크샵 등이 아웃소싱 공급자에게 소기의 성과를 주고 있다는 것을 반증하는 사례라고 분석하였다.

제 3 장 인천공항 아웃소싱

제 1 절 아웃소싱 도입 배경 및 과정

1. 외부적 도입 배경

1998년 2월 출범한 국민의 정부는 사회전반에 걸친 고비용·저효율 구조의 심화와 기업, 정부 그리고 국민 모두가 빠르게 변하는 시대의 흐름에 적절하게 대응하지 못하고 과거의 성과에 안주하려 하였던 것을 1997년 말 외환보유고가 거의 바닥을 드러낸 국가적 위기상황의 주요한 원인으로 판단하였다. 이에 정부는 당면한 경제위기를 극복하고, 선진사회로 도약할 수 있는 경쟁력을 갖추기 위하여, 금융·기업·노동·공공부문 등을 4개의 핵심적인 개혁의 축으로 설정하고 국가 전반적으로 강도 높은 개혁을 추진하였다.

정부는 1998년 5월에 ‘1999년도 예산편성 10대 지침⁹⁾’을 통해 각 중앙관서는 청사 및 도로 등 시설의 유지관리·차량의 운영·전산프로그램의 개발 등에 대한 외부자원 활용 가능성을 검토하여 그 내용을 첨부하도록 요구하였고, 동시에 재정사업의 외부자원 활용(Outsourcing), 민자유치, 외자도입 방안 등을 적극적으로 강구하기 위해 SOC, 환경, 관광 등 투자사업에 대한 민자유치 또는 외부자본 도입 가능성을 검토하여 내용을 첨부하도록 요구하는 등 아웃소싱의 활용을 적극적으로 추진하였다.

공공부문의 개혁은 정부가 가장 역점을 두고 추진한 개혁의 하나였으며, 공공부문의 경쟁력이 국가경쟁력의 가장 중요한 부문이 된다는 판단 아래 ‘작지만 효율적으로 봉사하는 정부’를 목표로 공공부문의 영역을 축소하고 경쟁원리를 도입하는 등 공공부문 전반에 걸쳐 강도 높은 개혁을 추진하였다. 이를 통해 2002년 12월을 기준으로 공무원 수는 10년 전 수

9) 예산청, 1999년도 예산편성기준 (1998.05)

준으로 축소되었고, 공기업·산하기관의 인력도 25% 가량이 감축되었으며, 시설관리·전산운영 등 민간에서 할 수 있는 일들은 민간에 이양되었다. 또한 공기업은 경영효율을 제고하고자 기업성이 강한 11개 공기업을 대상으로 민영화가 추진되어 포항제철, 한국통신 등 8개 공기업이 민영화되었고 66개 자회사가 정리되어 공기업은 핵심역량 위주로 슬림화되었다¹⁰⁾.

이러한 강도 높은 국가정책의 시대적 개혁성은 커다란 두 가지 정부정책의 결정을 통해 인천공항에서 아웃소싱을 도입하게 하는 외부적 도입배경을 제공하였다.

첫째, 국민의 정부는 1998년 8월 국무회의를 통해 ‘정부출연·위탁기관 경영혁신 추진계획¹¹⁾’을 확정하면서, 산하기관의 수를 줄임으로서 민영화영역을 확대하여 설립 목적과 직결된 핵심역량분야로 전문화하고, 민간기업에 준하는 경쟁력과 책임경영체제를 확립하여 정부출연·위탁기관을 핵심업무에 전문화함으로써 국가경제 전반의 경쟁력이 제고될 수 있도록 추진전략을 수립하였다.

이를 통해 인천공항의 운영주체가 당초 한국공항공단에서 신공항 건설조직으로 출범한 수도권신공항건설공단(인천국제공항공사의 전신)으로 변경되었으며, 수도권신공항건설공단은 한국공항공단과는 별개의 공기업으로 1998년 12월까지 공사법을 제정하여 설립 절차를 완료하도록 하였고, 정원은 492명에서 432명으로 1998년도 예산정원의 10%를 감축하도록 하였으며, 경상비는 15%를 삭감하도록 하였다. 또한 2002년까지 민간자본 유치전략 수립용역 및 개발 투자유치 대상자별 마케팅을 시행하여 민영화 또는 민간위탁을 통한 민간지분 51% 이상을 확보하도록 하는 중요한 대외적인 정부결정이 이루어졌다.

둘째, 국민의 정부는 ‘제1차 공기업 민영화 추진계획(1998년 7월)과 제2차 공기업 민영화 및 경영혁신계획(1998년 8월)’에 따라 공기업 경영의 효율화를 추진하기 위하여 공기업별로 주변업무를 외주화함으로써 핵심

10) 기획예산처, 국민의 정부 공공개혁 백서 (2002.12)

11) 기획예산위원회 정책해설자료 (정부출연·위탁기관 경영혁신 추진계획, 1998.08)

역량을 강화하는데 자원을 집중하여 조직의 업무가치를 극대화하는 외부위탁 대상사업을 발굴하여 지속적으로 추진하였다. 이는 외부위탁을 통해 공기업의 관리비용 절감 등을 통한 재무구조 건전화, 경기변동 등 경제 환경변화에 신속히 대응할 수 있는 조직의 유연성 제고와 인적·재무자산의 효율적 활용으로 관리능력 제고를 기대하였기 때문이었다.

제2차 공기업 민영화 및 경영혁신 계획에 따라 정부는 1999년 한국조세연구원에 ‘공기업 외부위탁 대상사업 선정 연구용역’을 의뢰하여, 2000년 5월에는 공기업의 일하는 방식과 운영시스템을 개혁하고, 나아가 공기업의 체질을 근본적으로 개선시키기 위하여, 종래 청소·경비 등 단순업무 중심으로 이루어진 외부위탁 대상업무를 전산시스템 운영, 홍보·전시, 정보관리 등 사업관련 분야로 확대 추진하였는데, 여기에서 인천공항은 조정시설, 건축설비시설, 건축시설, 플랜트설비, 토목시설, 소프트웨어, 전력시설 유지보수, 정보통신 운영, 환경미화, 공항관리, 자료관리, 터미널 운영, 경비업무, 환경관리센터 운영 등을 외부위탁 하도록 하는 또 하나의 중요한 대외적 정부결정이 이루어졌다¹²⁾.

2. 내부적 도입 배경

인천공항은 정부의 ‘정부출연·위탁기관 경영혁신 추진계획(1998년 8월)’에 따라 신공항건설 전담조직으로 출발한 수도권신공항건설공단이 국가경쟁력을 강화하고 기업의 경영 마인드 도입으로 경영 효율성을 제고하기 위해 1998년 말까지 공기업으로 전환하여 공항건설과 공항운영을 함께 수행하는 것으로 정부의 경영혁신방안이 확정됨에 따라, 조직체계에 있어 공항건설 마무리와 공항운영의 준비라는 커다란 변화를 맞이하였다.

변경된 정부정책을 성공적으로 이행하기 위해서는 공항건설 마무리, 종합시운전 그리고 운영준비 등에 많은 추가인력이 필요하게 되었으나, 공공부문의 영역을 축소하고 외부위탁(아웃소싱)을 확산하는 시대적 분

12) 기획예산처 보도자료 (공기업 외부위탁 확대, 2000.05)

위기와 경영 효율화를 추진하는 공기업 경영혁신계획에 따라 소요인력을 증원하지 못하고, 해당분야에서 가장 뛰어난 전문기관 또는 전문업체에 업무를 위탁함으로써 공항의 경쟁력을 높이도록 정부정책이 결정됨에 따라, 대부분의 공항시설 운영 및 유지관리 업무를 전면적으로 아웃소싱에 의해 시행하게 되었으며, 그에 대한 구체적인 배경은 다음과 같다.

첫째, 성공적인 건설 마무리와 개항준비를 위해서는 상당수의 추가인력이 필요하였다. 그동안 수도권신공항건설공단은 신공항 건설전담조직으로 운영개시 전까지의 설계·시공·종합시운전의 업무에 책임이 있어 건설업무에 조직과 역량이 집중되어 왔고, 인천공항의 운영계획은 한국공항공단에서 업무를 추진하고 있었기 때문에 정부출연·위탁기관 경영혁신 추진계획에 부합하도록 공항 건설과 운영을 동시에 수행하기 위해서는 그 때까지의 건설 중심의 조직구조로서는 개항에 효과적으로 대응하기에 어려움이 있어, 공항운영을 위한 조직체계의 신속한 전환과 그에 따른 인력이 상당 수 추가로 필요하게 되었다.

둘째, IMF 국가적 위기상황은 공공부문의 영역을 축소하고 경쟁원리를 도입하는 등 강도 높은 개혁을 추구하였다. 정부에서는 공기업의 경영효율을 제고하고자 민영화를 추진하였고, 많은 자회사가 정리되어 공기업은 핵심역량 위주로 슬림화되었으며, 공항공사도 경영혁신 대상 공기업에 해당되어 1998년에는 예산정원의 10% 감축과 경상비의 15%를 삭감하는 정부의 요구와 지속적인 발전을 위한 내부의 경영혁신에 많은 관심이 요구되고 있었다. 한편 민간부문에서는 핵심역량을 중심으로 사업을 전개하고, 비핵심부문은 외부에서 조달하는 아웃소싱 경영기법이 확산되고 있었으며, 정부에서도 공기업의 주변업무를 외주화함으로써 핵심역량을 강화하는데 자원을 집중하여 조직의 가치를 극대화하는 외부위탁(아웃소싱) 대상사업의 발굴을 지속적으로 추진하였다.

셋째, 공항분야에 대한 아웃소싱은 민간분야에 비교하여 제한적이었으나 점차 활발히 전개되고 있는 추세에 있었다. 특히, 김포공항은 1999년도에 국내선 청소용역 등 21개 분야에 769명을 아웃소싱으로 위탁하여 운영하고 있었으며, 일본 간사이공항은 6개 자회사에 시설운영 및 유지

보수업무를 이관하고 있었고, 싱가포르 창이공항은 여객터미널 운영 및 유지관리, 지상조업분야의 업무를 민간회사에 위탁하고 있었으며, 홍콩 첵랍콕공항은 경비보안업무를 자회사에 위탁하는 등 공항분야에 대한 아웃소싱도 점차 활발히 전개되고 있는 추세에 있었다. 즉, 선진공항의 경우 민간의 효율성과 수익성을 중요시하여 아웃소싱을 적극적으로 활용하고 있었기 때문에 인천공항도 비용절감의 중요성과 미래의 환경변화에 대처가 가능하도록 대비가 필요하여 아웃소싱을 도입하기에 이르렀다.

3. 도입 과정

인천공항 아웃소싱의 도입 과정을 대외적 도입배경과 대내적 도입배경을 동시에 고려하여 일정별로 정리하여 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 수도권신공항건설공단은 1998년 6월 인천공항 개항에 대비하여 공항의 건설조직과 운영조직 간의 차질 없는 연계와 김포공항에서 인천공항으로의 이전에 필요한 제반사항을 완벽하게 준비하여 안정적인 공항 운영 단계로 이전을 착실히 이행하고자, ‘조직 및 인력관리 운영계획¹³⁾’을 수립하였다. 동 계획에 의하면 국제적 경영추세에 부합하는 슬림화된 핵심조직의 구현을 위해서 공항의 경영과 안전에 직접적으로 연관되는 분야만 최소한의 직영으로 운영하고, 단순반복 및 시설유지보수 업무는 외부의 전문업체에 위탁하도록 추진방향을 수립하였다(백정선, 2003).

둘째, 정부는 인천공항은 개항과 동시에 일본 간사이공항, 홍콩 첵랍콕공항, 상해 푸둥공항 등 주변 신설공항들과의 경쟁을 피할 수 없는 현실로 바라보았다. 이와 같은 국제환경 속에서 인천공항이 비교우위를 확보하고 허브공항으로 발전하기 위해서는 공항 건설을 차질없이 추진하고 국제적인 변화에 신속적으로 대응하면서 고품질의 서비스와 효율적인 경영 기반을 구축하는 일이 시급하다고 판단하였다.

따라서 기존의 정부출연기관(수도권신공항건설공단) 조직체제는 조직의 특성상 보수적·타율적인 성격으로 인해 사업추진의 비효율성이 불가

13) 수도권신공항건설공단 내부자료 (인천국제공항 개항준비 기본계획(안), 1998.06)

피하고, 무자본·비영리법인으로서는 민자(외자)유치가 곤란하다고 판단하여, 1998년 8월 ‘정부출연·위탁기관 경영혁신 추진계획’의 확정을 통해 공항운영의 자율성 확대와 기업의 경영마인드 도입으로 경영효율성을 제고하고 국가경쟁력의 강화를 위해 공기업민영화법의 적용을 받은 주식회사형 공사체제인 인천국제공항공사로 전환하기로 정책을 결정하였다.

셋째, 공항공사는 공항개항 시 필요한 조직 및 인력운영 마스터플랜의 수립을 위해 실무담당자를 중심으로 Task Force Team을 구성하여 한국능률협회와 합동으로 1999년 9월 중순부터 실무 검토에 착수하여, 1999년 10월 ‘조직 및 인력운영 마스터플랜 수립 실무검토 보고서¹⁴⁾’를 완료하였다. 동 보고서에 의하면 조직의 슬림화를 위해 공항의 핵심업무를 중심으로 직영할 경우 약 3,800여명의 아웃소싱 인력이 소요되는 것으로 분석하였다(백정선, 2003).

넷째, 정부는 외부위탁을 사업관련 분야로까지 확대하기 위하여 1999년 9월말경 한국조세연구원에 ‘공기업 외부위탁 활성화 및 외부위탁 대상사업 선정에 대한 연구용역’을 의뢰하였고, 연구결과를 기초로 1999년 12월 중 해당 공기업을 대상으로 설명회를 개최하여 의견수렴 과정을 통해 각 공기업별 외부위탁 대상업무를 확정하고, 2000년 공기업 경영혁신 추진계획에 반영하여 공기업의 외부위탁을 적극 추진하였다.

이 시기에 정부는 공항운영을 위한 각 분야별 세부운영방침이 구체적으로 확정되어 있지 않은 인천공항의 현실적 특수성을 제대로 고려하지 않은 채, 실질적인 협의 절차가 부족한 요구를 통해 그 동안 제외되었던 공보, 세무, 소방구조, 보안검색감독, 항공등화시설 운영까지를 아웃소싱에 포함하도록 요구하였으나, 최종적으로는 소방구조 만 포함하는 것으로 협의가 완료되었다(백정선, 2003).

다섯째, 공항공사는 1999년 12월 아웃소싱 대상 업무의 적정한 분류 및 그룹화를 통하여 아웃소싱 단위를 결정하고, 그룹화된 업무에 대하여 추진부서를 지정하여 신속하고 책임 있는 업무가 처리될 수 있도록 하

14) 인천국제공항공사 내부자료 (인천국제공항 조직 및 인력운영 마스터플랜 수립 실무검토 보고서, 1999.10)

고, 기능 또는 분야와 관계없이 공통적으로 적용될 수 있는 표준화된 지침인 ‘인천국제공항 시설운영 및 유지보수 아웃소싱 지침(안)’¹⁵⁾을 확정하였다. 이 지침의 추진방향은 인천공항과 경쟁관계에 있는 주변공항과의 경쟁력을 확보하기 위하여 핵심업무에 대해서는 인소싱을 통해 경영자원을 집중하고, 비핵심업무에 대해서는 아웃소싱을 통해 비용절감 및 외부자원 활용의 장점을 최대한 살리고자 하였다.

추진방법은 주요 공항 건설사업이 기능단위로 분야별로 추진되고 있으며, 시설 운영 및 유지보수 통합관리를 위한 데이터 축적이 이루어 있지 않은 상황임을 감안하여, 기본적으로 당시 진행중인 건설사업 단위로 최적의 아웃소싱 실행계획을 수립하여 추진하되, 통합관리의 장점 및 규모의 경제성을 살리기 위하여 유관시설 또는 기능별 통합관리가 가능한 분야는 통합관리 추진부서를 지정하여 인력의 규모에 따라 적정하게 분할 추진토록 하였다. 이에 따라 8개 분야 44개 대상업무가 12개 주관부서로 그룹화 되었다.

또한 아웃소싱 업체 선정기준은 기술력과 가격경쟁력을 확보 할 수 있도록 2단계 경쟁입찰을 원칙으로 하되, 기술력이 요구수준에 맞는 우수업체를 선정하기 위해 필요시 협상에 의한 계약 등 시설특성에 적합한 계약방식을 채택할 수 있도록 하였으며, 아웃소싱 계약기간은 시설물 관리업체의 잦은 교체로 인한 공항운영의 불안정과 장기계약의 폐해를 방지하기 위하여 3년 계약을 원칙으로 하되 동종 분야의 시장특성을 고려하도록 하였고, 아웃소싱 인력의 계상기준은 시설 단위별로 업무분석을 통하여 소요인력을 산정하고 3조2교대 근무체제를 원칙으로 하되 시설특성에 따른 근로강도 등을 고려할 수 있도록 하였다. 또한, 아웃소싱 비용의 계상기준은 적정 기술력의 확보가 필요한 엔지니어링분야는 엔지니어링 사업대가의 기준을 준용하고, 토목·건축 등 시설물 유지관리분야는 건축물 시설관리비 표준단가를 준용하고, 기타분야는 시설 운영 및 유지보수 특성이 고려된 각각의 비용계상 기준에 의거하여 아웃소싱 비용에 대한 원가계산을 시행하도록 하였다.

15) 인천국제공항공사 내부자료 (시설운영 및 유지보수 아웃소싱 지침(안), 1999.12)

여섯째, 공항공사는 2000년 2월에서 4월까지 ‘인천국제공항 아웃소싱 실행계획(안)¹⁶⁾’과 ‘인천국제공항 아웃소싱 세부실행계획(안)¹⁷⁾’을 수립하였다. 실행계획에서는 정부의 경영혁신 추진지침에 부합하도록 공항의 운영 및 유지보수 비용의 절감과 효율적인 조직의 운영이 가능하도록 공항의 안정성과 효율성 확보에 필요한 적절한 기술력을 보유하고 높은 수준의 서비스 제공이 가능하도록 각 분야별로 아웃소싱 실행계획을 수립하였다. 동 계획에 따라 14개 분야 25개 업무를 32개의 계약패키지로 구분하여 업체 선정방법, 투입 소요인원, 단계별 투입일정 등 기본사항을 제시하였다(백정선, 2003).

또한 세부실행계획에서는 아웃소싱 대상사업의 구성의 원칙으로 기술 성격에 따른 구분 및 경쟁체제의 구축으로 서비스를 제고하고, 기능별·계통별로 수탁업체의 업무범위를 명확히 구분하여 단위사업별 관리책임 소재를 명확히 하였으며, 아웃소싱 대상업체 선정방법으로는 경쟁입찰의 원칙과 일반업체가 수행이 곤란한 특수한 분야는 수의계약의 추진이 가능하도록 명확히 하였다. 더불어 2000년 6월초까지 업체를 선정하기 위하여 계약단위 사업명과 위탁범위, 입찰참가자격 등을 구체적으로 검토하여 종합적인 관점에서 세부실행계획을 수립하여, 2000년 4월에 우선적으로 14개 사업에 대한 입찰공고가 이루어졌다.

일곱째, 2000년 5월 정부는 공기업의 일하는 방식과 운영시스템을 개혁하고, 나아가 공기업의 체질을 근본적으로 개선시키기 위하여, 종래 청소·경비 등 단순업무 중심으로 이루어진 외부위탁 대상업무를 전산시스템 운영, 홍보·전시, 정보관리 등 사업관련 분야로 확대 추진하였는데, 여기에서 인천공항은 건축설비시설 유지보수, 정보통신 운영, 전력유지보수, 공항관리, 터미널 운영, 경비업무, 환경관리센터 운영업무 등을 외부에 위탁하도록 하는 실질적인 정부의 결정이 확정 발표되었다.

마지막으로, 아웃소싱용역의 사업제안서 접수 및 평가, 낙찰자 선정 그리고 계약체결에 이르는 사업자 선정과정이 진행되었다. 우선 첫 단계로

16) 인천국제공항공사 내부자료 (인천국제공항 아웃소싱 실행계획(안), 2000.02)

17) 인천국제공항공사 내부자료 (인천국제공항 아웃소싱 세부실행계획(안), 2000.04)

여객터미널 유지관리 등 14개 계약패키지의 입찰(2000년 5월)이 시행되어, 계약이행능력, 사업수행실적, 교육훈련계획 등이 포함된 사업수행계획과 입찰가격을 종합적으로 평가하여 계약자를 선정하였고, 2000년 6월 중순부터는 교육훈련을 통해 단계적으로 인력을 현장에 투입하기에 이르렀으며, 2000년 9월말부터는 경비, 소방, 청소, 설비 유지보수인력 1,090명을 종합시운전에 투입하여 운영하였다(백정선, 2003).

더불어, 공항공사는 1999년 하반기 조직을 팀제로 전환하여 조직 및 인사 운영의 유연성을 제고하였고, 2000년 하반기에 조직구조의 단순화와 자율적인 아웃소싱 시행을 2001년 3월까지 본격적인 운영조직으로 체제로 전환작업을 마치고, 23개 패키지(약 3500명)에 대한 아웃소싱업체의 선정을 완료하였다. 운영조직은 공항의 체계적 관리운영을 위한 각 분야별 소요인력과 기능분석 등을 통해 종합적으로 이루어졌으며, 설계방향은 우선 기존의 건설 중심에서 운영조직으로 전환하는 것을 기본으로 하였으며, 유사기능은 통폐합하여 효율성을 높였고, 공항의 경쟁력 제고를 위하여 서비스, 마케팅, 상업기능 등을 강화하였다.¹⁸⁾

<표 3-1. 인천공항 아웃소싱 도입과정 요약>

- '98. 5 1999년도 예산편성 10대 지침 (예산청)
- '98. 6 조직 및 인력관리 운영계획 (수도권신공항건설공단)
- '98. 7 제1차 공기업 민영화 추진계획 (기획예산처)
- '98. 8 제2차 공기업 민영화 및 경영혁신계획 (기획예산처)
- '98. 8 정부출연·위탁기관 경영혁신 추진계획 (기획예산위원회)
- '99. 9 조직 및 인력운영 마스터플랜 수립 실무검토 보고서 (공항공사)
- '99. 9 공기업 외부위탁 활성화 및 외부위탁 대상사업 연구용역 (한국조세연구원)
- '99.12 시설운영 및 유지보수 아웃소싱 지침 (공항공사)
- '00. 2 아웃소싱 실행계획 (공항공사)
- '00. 4 아웃소싱 세부실행계획 / 14개 아웃소싱 입찰공고 (공항공사)
- '00. 5 공기업 외부위탁 확대 (기획예산처)
- '00. 6 아웃소싱 인력 투입 (공항공사)
- '01. 3 인천공항 개항

18) 인천국제공항공사, 인천국제공항 건설사(1단계, 1992-2001) (2001)

제 2 절 아웃소싱 운영 현황

1. 아웃소싱용역 현황 (1기)

인천공항의 아웃소싱은 공항 개항 10개월 이전인 2000년 6월부터 여객터미널 유지관리용역을 포함한 21개 용역에 대한 계약 체결이 이루어졌다. 이것은 건설공사가 완료되기 이전에 아웃소싱 인력을 건설중인 시설물의 시운전 및 시험운영에 참여케 하여, 현장 적응력을 높이고 각종 기기·장비·설비의 운영 및 보수 등의 기술을 관숙화하기 위함이었다. 또한 공항의 개념 및 운영에 대한 이해가 다소 부족한 아웃소싱 인력을 위해 공항 개념 및 운영에 대한 기초부터 고급과정에 이르는 광범위한 교육을 동시에 시행하여, 2001년 3월까지 본격적인 운영 조직체제로 전환 작업을 마치고 23개 용역업체 약 3500명에 이르는 인력이 투입됨으로써 성공적인 개항과 안정적인 운영에 절대적인 역할을 수행하였다(백정선, 2003).

<표 3-2. 아웃소싱용역 현황 (2003년 5월 기준)>

	용역명	계약자	계약인원	계약기간	계약금액 (백만원)
1	여객터미널 환경미화용역A	IBS인터스트리	294	00.07.01-03.06.30	12,212
2	여객터미널 환경미화용역B	유니에스	277	00.07.01-03.06.30	11,309
3	주차장 및 셔틀버스 운영	미성산업개발	264	00.12.02-03.12.01	14,423
4	경비보안용역A	조은시스템	431	03.01.01-03.12.31	10,715
5	경비보안용역B	시큐리티코리아	287	00.01.27-03.12.31	6,894
6	항공보안검색A	시큐어넷	211	03.01.27-03.12.31	4,656
7	항공보안검색B	유니에스	202	03.01.27-03.12.31	4,593
8	공항 소방 및 조류 퇴치	한국방재엔지니어링	149	00.07.01-03.06.30	9,353
9	자료관리	코센	11	00.07.01-03.06.30	1,185
10	여객터미널 운영	인터비즈시스템	97	00.07.10-03.07.09	5,697
11	여객터미널 유지관리	한진중공업	261	00.06.19-03.06.18	27,285
12	교통센터 유지관리	동우공영	215	01.01.01-03.12.31	18,841
13	부대건물 유지관리	삼성에버랜드외2	281	00.06.28-03.06.27	25,335
14	탑승교 운영	공항시설관리	141	00.11.13-03.11.12	11,619
15	승강설비 유지관리	OHS-LG현대로템	104	00.10.23-03.10.22	11,780
16	수하물처리시설 유지관리	포스콘,포철산기	179	00.11.21-03.11.20	26,479
17	중수시설 유지관리	삼성물산·한진중공업	24	01.01.01-03.12.21	4,485
18	소각시설 유지관리	효성	45	01.03.16-04.03.15	9,301

19	전력계통 운영 및 전력시설 유지관리	LG산전,신안전기	134	00.07.01-03.06.30	13,376
20	항공등화시설 및 A/S 전기시설 유지관리	서광전기	69	00.06.26-03.06.25	6,929
21	토목시설 유지관리	고속도로관리공단	65	00.07.01-03.06.30	13,356
22	조경시설 유지관리	동의종합,광양조경	16	00.07.01-03.06.30	10,440
23	환경감시시설 운영및시스템 응용SW 유지관리	산업기술시험원	6	01.07.01-04.06.30	1,285
24	경비보안시스템	한전KDN	58	00.10.01-03.09.30	7,637
25	통신자동화시스템	케이티인포텍	49	00.09.01-03.08.30	10,223
26	일반공중통신시스템 및 기간통신망 운영	삼성SDS	140	00.09.19-03.09.18	17,769
27	주전산기기 운영 및 통합 유지보수	삼성SDS	42	00.07.21-03.06.30	6,016
28	Z-Scan 시스템	퍼킨엘머아이앤시	13	01.06.01-04.05.31	2,578
29	CTX-9000DSi시스템	인비전	4	01.06.05-04.06.04	1,060
30	주차관제및통합교통관리시스템	한국RF	33	02.01.21-05.01.20	4,085
31	통합경비보안시스템	현대정보기술	4	01.09.01-03.08.31	613
32	종합정보통신시스템	삼성SDS	33	00.12.11-03.08.31	5,188
33	도형정보시스템	ACS	8	01.02.01-03.12.31	1,492
	계		4,147		318,209

자료 : 백정선(2003)

2. 아웃소싱용역 현황 (4기)

인천공항의 각 시설을 운영, 유지보수하기 위하여 2011년 3월 기준 37개 분야 5,933명이 아웃소싱업체에 소속되어 종사하고 있으며, 총 용역비는 3년 합계 8,300억원이다. 각 아웃소싱업체는 최소 3년 단위로 일반경쟁입찰 또는 수의계약방식으로 계약을 하고 있으며, 일반경쟁입찰 우수계약자에 대한 SLA와 경영평가를 통해 추가계약기간 연장(2년)을 실시한다. 하도급은 원칙적으로 불허하고 공동이행방식을 권장하고 있으며, 불가피한 하도급 승인시 ‘하도급심사위원회’에서 적정성 평가 후 하도급률 95%(임금 100% 지급) 확보 조건부 승인방식을 취하고 있다.

<표 3-3. 아웃소싱용역 현황 (2011년 3월 기준)>

	용역명	계약자	계약 인원	계약기간 (~3년)	계약금액 (백만원)
1	여객터미널 운영	순일기업	172	09.01.01	21,086
2	쿠빈실 운영	고암	25	08.04.01	3,496
3	교통관리 운영	동우공업	236	09.01.01	28,776
4	셔틀버스 운영	한국도심공항	68	08.12.01	8,917
5	탐승교 운영	원봉기업	188	10.01.01	24,227
6	경비보안A(터미널)	건은	536	09.07.01	61,621
7	경비보안B(내외곽)	에스디케이	483	09.07.01	56,897

8	보안검색A	씨큐어넷	439	09.07.01	48,901
9	보안검색B	조은시스템	405	09.07.01	45,335
10	공항소방대운영	한방유비스	207	09.02.01	27,610
11	야생동물통제관리	한방유비스	30	08.10.01	4,260
12	여객터미널환경미화	수도권종합개발	551	09.03.01	52,679
13	교통센터 및 부대건물 환경미화	4.19민주혁명회복지사업	193	09.01.01	14,835
14	항공등화시설유지관리	서광종합개발	113	09.04.01	20,011
15	전력계통시설유지관리	한전KPS	153	08.10.01	25,990
16	토목시설유지관리	대우엔지니어링/피엔알	72	08.11.01	13,996
17	운항기반시설유지관리	KR산업/서희건설	85	08.10.01	21,518
18	조경시설유지관리	자연제주	54	09.03.01	16,474
19	여객터미널및탑승동유지관리	한진중공업/동우공영	363	09.01.01	65,193
20	부대건물및교통센터유지관리	동우공영	248	10.03.01	25,712
21	옥외플랜트및자유무역지역유지관리	공항시설관리	74	10.03.01	8,179
22	환경감시시설운영및유지관리	효성에바라엔지니어링	11	07.07.01	1,907
23	중수도시설유지관리	환경시설관리공사	24	09.01.01	4,728
24	자원회수시설유지관리	효성에바라엔지니어링	37	10.01.01	8,798
25	승강설비유지보수	오티스엘리베이터외	86	09.04.01	16,871
26	탑승교유지보수	현대로템	53	09.07.01	10,579
27	수하물처리시설유지관리	포스코ICT/포철플랜텍	542	09.04.01	107,017
28	위탁수하물검색장비유지보수A	엘쓰리	26	09.07.01	9,000
29	위탁수하물검색장비유지보수B	모포디텍션	4	09.12.03	3,631
30	서틀트레인운영및유지보수	LS산전외	47	08.01.30	12,858
31	자료관리	코센	19	08.07.01	2,610
32	정보시스템운영및유지관리	동부씨엔아이	30	08.09.01	6,887
33	공항운영시스템운영및유지관리	대우정보시스템	25	09.05.01	7,136
34	공항통신시스템운영및유지관리	삼성SDS	102	09.12.01	11,927
35	운항통신운영및유지관리	DB정보통신/엘지엔시스	117	09.12.01	14,583
36	교통·주차시스템유지관리	지에스네오텍	40	10.04.01	7,112
37	경비보안시스템운영및유지관리	한전KDN	75	09.12.01	8,658
			5,933		830,015

자료 : 인천국제공항공사 2011년도 상반기 경영공시

제 3 절 아웃소싱 운영 특성

1. 동반성장 프로그램

인천공항은 2008년도에 인천공항의 2010 비전(Global Top 5 Air Hub by 2010)의 달성에 기여하기 위해 2007년까지를 SLA 시행, 성과공유제 도입 및 시범 시행 그리고 상생협력을 위한 각종 제도의 시행을 통해 체계적인 상생협력 프로그램이 이루어진 ‘도입기’로, 2008년을 SLA 정

작, 성과공유제를 위한 인프라 구축 그리고 상생협력을 위한 각종 제도의 강화를 통해 전략적 상생협력 관계의 형성을 이룰 ‘성장기’로 그리고 2009년에서 2010년까지를 SLA 발전, 성과공유제 정착 및 활성화 그리고 상생협력을 위한 각종 제도의 발전을 통해 전략적 상생협력 관계의 발전을 이루고자 하는 ‘도약기’로 추진 로드맵¹⁹⁾을 작성하였다.

본 추진계획에는 ‘협력사와의 전략적 협력관계 구축’이라는 추진목표 아래 협력사의 날 개최, 한 가족 대화의 장, 성과공유제를 중점 추진과제로 갖는 ‘상호 협력적 파트너쉽 형성’, 윤리경영 지원, 산학연장학금 지원, 우수 직원 해외공항 견학을 중점 추진과제로 갖는 ‘협력사 경쟁력 강화’ 그리고 마지막으로 성수기 근무자 격려, 직원가족 공항체험 행사, 하계휴양소 운영, 격려행사 지원을 중점 추진과제로 갖는 ‘공항가족 일체감 조성’이라는 추진전략을 포함한 ‘아웃소싱 상생협력 프로그램 추진계획’을 수립하였다.

2013년 현재 본 아웃소싱 상생협력 프로그램은 ‘상생경영·동반성장을 통한 지속가능 경영체계 확립’이라는 중장기 목표 아래 ‘협력사와의 커뮤니케이션 채널 다양화’, ‘상생협력 프로그램 운영’, ‘협력사 경쟁력 강화 지원’이라는 3대 전략을 갖는 동반성장프로그램으로 발전하여 아래와 같이 운영되고 있다.²⁰⁾

협력사와의 커뮤니케이션 채널의 다양화를 위해 ‘CEO 간담회’, ‘협력사 현장대표자 워크숍’, ‘상생실무위원회’, ‘2차 협력사 간담회’, ‘대표직원 간담회’ 등을 시행하여 계층별로 다양한 소통채널을 통해 협력사와의 원활한 소통을 위해 노력하고, 협력사 직원의 행복과 발전을 위해 ‘우수직원 해외공항 견학’, ‘하계휴양소 운영’, ‘협력사의 날’, ‘협력사 직원자녀 하계캠프 운영’, ‘예방접종 지원’, ‘장기근무자 배려 프로그램’, ‘상생협력 동반대회’ 등을 시행하여 상호 협력적 파트너쉽 형성을 위해 노력하고, 협력사의 경쟁력 강화를 위해 ‘성과공유제’, ‘우수협력사 보상’, ‘생산성향상 지원프로그램’, ‘미래경쟁력 제고를 위한 신기술 개발 지원’을 시행하

19) 인천국제공항공사 내부자료 (2008년 아웃소싱 상생협력 프로그램 추진계획, 2008.01)

20) 인천국제공항공사 홈페이지, 지속가능경영(동반성장)

여 협력사와의 동반성장에 힘을 쓰고 있다.

<그림 3-1. 인천국제공항공사 동반성장 개요>



자료 : 인천국제공항공사 홈페이지, 지속가능경영(동반성장)

여기서 상생협력 프로그램²¹⁾에 대하여 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다.

- ① ‘우수직원 해외공항 견학’은 1년에 2회(6월, 11월)에 분할 시행되고 있으며, 1회 당 약 50명 규모로 4박 5일에 걸쳐 시행되며, 협력사별로 안배 하되 다양한 종사자가 참여할 수 있도록 고려하고, 공항 벤치마킹과 직원 간의 유대협력이 가능하도록 구성한 프로그램이다.
- ② ‘하계휴양소 운영’은 하계 성수기를 맞아 일상 업무로 쌓인 협력사 직원들의 스트레스를 해소하여 근무 분위기를 쇄신하고, 협력사 직원의 복지만족도 향상 및 인천공항 한가족으로서의 공동체 의식 조성을 위해 전국 휴양소 중 8개 이내의 휴양소를 선정하여 협력사 직원에게 하계휴양소를 부여하는 프로그램이다.
- ③ ‘협력사의 날’은 전략적 협력 파트너로서 협력사 임·직원들의 사기

21) 인천국제공항공사 내부자료 (2013년 상생프로그램 기본계획(안), 2013.01)

진작과 단합을 위하여 년 1회 협력사의 날을 지정하여, 인천공항 잔디구장의 야외 특설무대에서 협력사 임직원 및 가족들이 주인이 되는 화합의 장으로서 먹거리 한마당, 단체게임, 경품 이벤트, 공항관련 퀴즈 골든벨 및 협력사 직원들의 노래자랑을 통해 행사 참석자들이 즐거운 한 때를 보낼 수 있도록 지원하는 프로그램이다.

④ ‘직원자녀 하계캠프’는 협력사 직원들의 가족친화경영 프로그램의 일환으로 시행하였던 공항가족 초청행사의 만족도가 낮음에 따라 협력사 개인에게 직접적인 혜택이 부여되는 프로그램으로 전환시행을 검토하여 수립된 프로그램으로서, 협력사 직원자녀의 하계캠프 참여비를 지원하는 제도로 협력사 직원 자녀 중에서 초등학교 및 중학생을 대상으로 영어캠프 및 교양교육에 대해 지원하는 프로그램이다.

⑤ ‘예방접종 지원’은 현장 점점근무자의 보건환경 개선을 위해 협력사 직원 중 고객접점 근무자는 의무적으로 시행하고, 기타 희망자에 대해서는 자율적으로 독감예방접종 및 전염병 예방접종을 시행토록 하고, 교대 근무자는 근무형태를 감안하여 접종시간을 탄력적으로 운영하는 프로그램이다.

⑥ ‘장기근무자 배려 프로그램’은 공항의 운영 및 유지보수에 기여도가 높은 장기근무 직원에 대한 배려를 위해 10년 이상 장기근무자 등을 대상으로 2박 3일에 걸쳐 명승지 및 산업시찰을 시행하는 프로그램이다.

⑦ ‘상생협력 동반대회’는 공항공사 계열사 및 협력사 간의 협력적 파트너쉽 형성과 동반성장문화의 확산 등을 위해 공항가족 동반대회를 개최하는 프로그램으로서, 인천공항 공항가족(공항공사, 출자사와 협력사)을 위주로 선수단을 구성하여 동반대회를 시행하되 선수단 이외의 가족단위 참석을 유도하여 건전한 여가선용 기회의 제공을 목표를 계획된 프로그램이다.

⑧ ‘명절 성수기 근무자 지원’은 국가 명절인 설날과 추석을 기념하고 명절에 근무하는 협력사 직원들의 격려를 통해 공항 한가족으로서의 일체감을 조성코자 품평회를 통해 수요자 요구에 맞는 제품을 선정하여 개인별로 격려품의 지급하는 프로그램이다.

⑨ ‘단합 및 체육행사 지원’은 세계최고수준 공항서비스 달성 및 여객증가 등에도 불구하고 묵묵히 본연의 임무를 완수한 협력사 직원에 대한 격려를 위해 협력사 직원에 행사비용을 지원하는 프로그램으로써, 행사시행은 단합행사 또는 체육행사로 시행하되 자율적으로 프로그램을 구성하여 시행하고 있다.

⑩ ‘협력사 상조서비스 지원’은 아웃소싱 협력사 직원가족의 상조 발생시 기초적인 장례물품을 지원함으로써 공항 종사자로서의 자부심 향상과 공항가족으로서의 일체감을 조성하기 위해 공항 상주 협력사 직원 및 배우자, 2촌 이내 직계존비속에 대하여 근조화환과 일회용 소모품류인 장례물품을 지원하는 프로그램으로, 사용자성 문제해소를 위해 장례물품은 ‘인천공항 상생프로그램’이라는 명칭을 사용하고 있다.

⑪ ‘공항 꿈나무 어린이집’은 공항공사와 협력사 등 총 42개사가 함께 운영에 참여하는 공동 직장어린이집으로서 생후 6개월에서 만 5세 사이의 공항공사 및 협력사 임직원의 자녀라면 누구나 이용할 수 있다. 자녀 보육에 어려움을 겪고 있는 공항가족의 고충을 덜어주고, 국가적 과제인 저출산 해소와 동반성장에 보탬이 되기 위해, 공기업 최초의 공사-협력사 공동 직장어린이집으로 운영하고 있다.

⑫ ‘건강센터 운영’은 노동청이 주관하는 산업재해 예방사업의 일환으로 협력사 근로자들의 직업건강증진(검진 사후관리) 활동을 위해 건강상담을 제공하는 프로그램으로, 공항 협력사 직원은 누구나 회사 의무실처럼 들러 무료로 기초검사와 건강상담을 받을 수 있도록 지원하고 있다.

<표 3-4. 상생협력 프로그램 운영현황>

프로그램	주요 내용
우수직원 해외공항 견학	협력사 우수직원 해외공항 견학을 통한 벤치마킹
하계휴양소 운영	협력사 직원들의 스트레스 해소 및 근무 분위기 쇄신
협력사의 날	협력사 임직원 및 가족들이 주인이 되는 화합행사
직원자녀 하계캠프 운영	협력사 가족을 초청하여 인천공항 체험
예방접종 지원	보건환경 개선을 위한 예방접종

장기근무 배려 프로그램 운영	장기근무자의 명승지 및 산업시찰
상생협력 동반대회 운영	공항공사, 계열사 및 협력사 중심의 공항가족 동반대회
명절, 성수기 근무자 격려	설날, 추석 및 휴가철에 근무하는 협력사 직원 노고 격려
단합 및 체육행사 지원	협력사와 공항공사의 유대관계 형성을 통한 일체감 조성
협력사 상조서비스 지원	장례물품지원(근조화환 및 조사용품)
공항 꿈나무 어린이집	공사-협력사 공동 직장어린이집
건강센터 운영	협력사 직원들에 건강상담 제공
지속가능경영(윤리경영) 지원	윤리경영 세미나, 워크샵, 윤리경영 우수회사 포상
산학연장학금 지원	협력사 직원의 전문분야 업무역량 개발 및 가계발 지원
우수협력사 포상	SLA, 경영혁신, 윤리경영, 노사화합 등 업무실적 평가 포상
성과공유제	SLA 평가에 의한 차등지급, 협력사 제안 모델
한가족 대화(간담회)의 장	CEO 간담회, 현장대리인 및 직원대표 간담회

자료 : 공항공사 내부자료 재구성

2. 서비스수준협약(SLA : Service Level Agreement)²²⁾

(1) SLA 도입 배경

인천공항은 2006년에 이르러 아웃소싱 영역의 증가와 고객의 서비스 기대수준이 향상됨에 따라 효율적인 아웃소싱 관리·운영체계의 수립 필요성이 증가하였고, 단순 서비스 측정과 업체관리에 초점이 맞추어져 있는 아웃소싱 평가를 고객의 요구에 부응하는 성과지표 위주의 관리 및 서비스 개선요소의 발굴 중심으로 전환이 필요하게 되었다.

또한 동북아 허브공항으로 도약하기 위해서는 아웃소싱 협력사와의 분쟁, 의사소통 활성화 및 책임소재 명확화 등의 동반자적 윈-윈 관계설정이 중요하였고, 아웃소싱으로 인한 서비스수준 저하를 예방하기 위한 객관적·정량적 평가지표의 개발과 서비스 목표의 달성여부에 따른 페널티/인센티브제도의 도입으로 서비스수준 향상을 위한 동기부여가 필요하였

22) 인천국제공항공사 내부자료 (협력사 SLA 도입·시행 계획(안), 2006.05)

다. 더불어 아웃소싱 협력사의 자율성 확대로 인력운영의 효율성을 증대하고 불필요한 행정절차를 간소화함으로써 비용을 절감하는 등 아웃소싱 협력사의 자율적인 경영개선 노력을 장려할 필요성이 있었다.

(2) SLA 도입 방안 및 절차

인천공항은 아웃소싱 용역의 효율적인 운영과 합리적인 계약, 평가, 보상시스템의 구축을 위해 아웃소싱 용역에 대한 현황 및 문제점을 분석하고, 국내외 벤치마킹을 통한 사례 수집 및 분석을 시행하여 SLA 도입의 타당성, 인식수준, 기대효과를 분석하고, 전략적 중요도를 반영하여 SLA 관리지표를 개발하고 정의하는 등의 평가방안을 수립하고, 서비스수준관리체계(SLM : Service Level Management)의 구축을 포함하는 SLA 도입방안을 수립하였다.

SLA의 도입 및 시행의 기본방향은 기존 아웃소싱 평가체계와 SLA를 혼용하여 운영하는 비효율적 요인을 최소화하고 SLA의 조기 정착 및 시행을 위해 2006년 7월부터 진행중인 아웃소싱용역 전 분야에서 SLA를 도입하되, SLA의 조기 정착을 위하여 서비스수준 관리지표 개발·운영 및 개선과정을 중심으로 우선적으로 추진하고, 서비스수준 평가결과에 따른 계약연장 인센티브는 2007년 차기 아웃소싱용역부터 적용하되 수의계약을 체결한 용역은 제외토록 하고, 기성금 차등지급 등 추가적인 페널티 또는 인센티브 제도와 계약제도 개선 등은 SLA가 정착된 후 서비스수준 평가결과에 따라 도입하도록 하였다.

가. 1단계 : SLA 관리지표 개발 및 개선

SLA 관리지표는 주요 서비스의 품질을 평가하는 ‘성과지표’, 서비스의 품질을 유지하기 위한 업무과정을 평가하는 ‘과정지표’, 인력 및 조직관리 등의 협력사의 경영능력을 평가하는 ‘공통지표’로 구성되었다. 그러나 SLA는 단순한 과업내용의 측정 보다는 비즈니스 또는 고객 관점에서

성과위주관리체계로 전환하는 것을 목표로 추진됨에 따라, SLA 도입 초기단계에서는 모든(성과·과정·공통지표) 관리지표를 종합적으로 운영하되 SLA 정착단계에서는 공통지표와 과정지표는 연차적으로 관리지표에서 제외하고 ‘성과지표’와 ‘성과지표를 결정하는 핵심 과정지표’ 위주로 관리지표를 개발·운영하도록 계획을 수립하였다.

나. 2단계 : SLA 시스템 구축

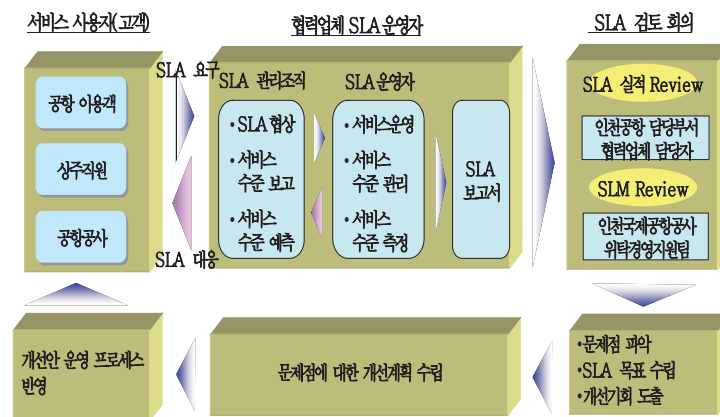
SLA 도입 후 원활한 서비스수준 관리를 위해서는 지표별 측정치를 산출하고 보고서 작성 등을 자동화하는 시스템의 지원이 필요하다. 그렇지 않을 경우 데이터 수집 및 측정치 산출에 있어서 수작업 등의 비효율적인 요소가 발생하게 된다. SLA 관리·운영을 위한 기초정보 관리, 데이터 수집 및 모니터링, 서비스수준 평가, 서비스수준 리포팅, 서비스수준 데이터 통합을 위해 단기적으로는 시스템 서버를 확보한 후 시스템을 구축하여 모든 용역에 대한 서비스 관리지표, 평가기준 및 목표수준을 등록하고, 장기적으로는 공항공사 내 다른 시스템과 연동하여 다차원적인 보고서를 생성하고 목표수준 미달시 원인요소 분석 등의 다양한 기능이 추가될 수 있도록 SLA 시스템의 구축을 계획하였다.

다. 3단계 : SLM 구축 및 운영

SLM은 서비스 수준을 관리하기 위한 계획의 수립부터 서비스수준의 합의, 운영 프로세스에 대한 모니터링과 이를 검토·개선하기 위한 반복적인 관리과정으로서, 서비스수준협약 체결 후 시스템 구축을 통한 운영과정의 자동화와 더불어 SLA 운영과정에서 주요사항을 심의·의결하는 ‘SLA 운영위원회’의 구성 및 운영체계를 포함하며, 서비스 목표수준 달성여부에 따른 기성금의 차등지급과 페널티/인센티브 부여 등의 성과에 의한 보상제도 수립·운영 및 계약제도 개선 등을 포함하고 있다. SLA의 원활한 추진과 서비스품질 향상을 위한 SLM은 협력사 및 공

항공사 간의 긴밀한 상호작용 과정이며, 서비스 사용자가 요구하는 지표 개발과 운영을 통하여 획득한 SLA 보고서를 검토하고 문제점에 대하여 개선활동을 수행할 수 있도록 관리·감독하는 반복적인 프로세스에 따라 수행되게 된다.

<그림 3-2. SLM 추진절차>



자료 : 공항공사 내부자료 (협력사 SLA 도입·시행 계획(안))

(3) SLA 제도 개선

가. 평가 공정성 제고 및 공통지표 개선 (2006.07 ~ 2007.12)²³⁾

2006년 7월부터 2007년 12월까지 시행된 아웃소싱용역의 SLA 평균점수를 살펴보면 대다수인 31개 용역이 90~95점미만을 획득하였으며, 3개 용역은 95점 이상을 획득하였다. 더불어 SLA에 따른 기성금 차등지급에 직접적인 영향을 주는 분기단위 SLA 평가점수에서는 85점미만 1건, 85~90점미만 4건, 90~95점미만 97건, 95점 이상 6건으로 나타나, 1건에 대해서는 4% 감액이, 4건에 대해서는 2% 감액이, 6건에 대해서는 2% 증액이 시행되어, 전체적으로 총 108회에 걸친 SLA 분기평가에서 8개의

23) 인천국제공항공사 내부자료 (SLA 시행성과 분석 및 제도개선(안), 2008.01)

용역에서 11건(10.1%)에서 기성금이 차등적으로 지급되었다.

이러한 결과를 통해 SLA 시행효과는 전체적으로 효율적이고 편리하며, 협력사의 자율성이 확대된 우수한 제도로 평가되었으나, 기성지급 및 SLA 평가항목 등의 일부에서는 분야별 특성이 고려하여 수정이 필요한 것으로 나타났다. 이에 따라 SLA 개선사항으로 첫째, SLA 평가는 기성지급과 연계되는 중요한 사항이므로 분기별 정기평가 시에는 SLA 자문위원 등 외부위원을 1인 이상 필수적으로 참여시켜 평가의 공정성을 제고토록 하였다. 둘째, 용역별 특성 및 협력사의 자율성 확대를 위하여 공통지표를 20점에서 10점으로 축소하고, 과정지표는 80점에서 90점으로 확대하였다. 셋째, 인건비 실지급율의 평가항목을 명확히 하고, 개인별 인건비는 각 협력사의 대외비 성격임을 감안하여 총괄 인건비 금액만 제출받아 평가토록 하였다.

나. 인건비 실지급율 제고 및 대체인력 운용방안 개선

(2008.01~2008.12)²⁴⁾

2008년도 SLA 정기평가 결과를 분석한 결과 ‘공통지표’는 10점 만점에 7.72점을 획득하였으며, 공통지표별로는 ‘인건비 실지급률’이 3점 만점에 2.20점으로 계약상 인건비 대비 실지급율은 약 92%로 나타났으며, ‘인력고용실적’은 3점 만점에 2.50점으로 계약인원 대비 인력고용실적은 약 97%로 나타났고, ‘이직률’은 2점 만점에 1.54점으로 각 용역별로 평균 약 1~2명이 퇴사하는 것으로 나타났다. 또한 ‘교육훈련 이행률’은 2점 만점에 1.98점으로 2개 용역을 제외한 전 용역이 교육훈련 목표를 100% 달성한 것으로 나타났다.

이러한 결과를 통해 개선사항으로 첫째, 계약 인건비 대비 실지급율 제고를 위해 감점을 강화하고, 인건비 집행관리 개선을 위해 인건비 항목의 세부 정의를 추가하였으며, 2009년부터 신규용역은 변경된 적격심사기준에 따라 임금지급확약서를 제출한 업체는 계약이행 독려차원에서

24) 인천국제공항공사 내부자료 (SLA 공통지표 개선(안), 2009.05)

감점(최대3점)과 동시에 서면으로 계약불이행 시정요구서를 발부하도록 하였다. 둘째, ‘대체인력의 운용방안 개선’을 통해 계약인력의 구성(필수인력(96%)+대체인력(4%))을 필수·대체인력의 구분이 없도록 변경하여, 과업수행에 필요한 인력을 100% 고용하도록 계약인원 대비 근무자 비율의 감점을 강화하고, 98% 미만 고용업체는 감점과 동시에 서면으로 계약불이행의 시정을 요구하도록 하였다. 셋째, 평균 이직율을 감안하여 득점 난이도의 조정을 위해 1% 이하 이직률은 만점을 부여함과 동시에 이직률에 따른 감점도 완화하였다.

다. 관리 내실화 및 용역근로자 보호지침 개선 (2009.01~2012.04)²⁵⁾

2006년도 SLA 도입시 협력사 고유의 인력운영 자율성 확대를 통한 동기 부여와 효율화 그리고 사용자의 노무관리 개입에 따른 비효율 및 불법 파견 시비 등을 감안하여 SLA 평가결과와 연동하여 고정비 지급률을 결정하여 지급하는 것으로 시행하였으나, 국가계약법은 용역계약의 경우에도 수량변동시 계약금액을 조정할 수 있도록 하고 있어, 투입인원 변동시 계약변경이 필요하다는 2012년도 감사원의 의견과 계약인원의 투입결과에 따라 계약금액을 차감할 경우 노동관계법상 협력사에 대한 임금도급(임율×작업시간×인원수) 문제와 인사노무관리에 사용자가 간여할 여지가 높아지는 문제가 대두되었다.

또한 협력사 근로자의 근로조건 개선 등을 위해 SLA 공통지표에서 2009년도부터 용역별 임금지급 내부방침을 감안하여 인건비 집행계획을 설정한 후 분기별로 계약상 인건비 지급율을 평가하도록 하였으나, ‘계약상 인건비’와 ‘실지급 인건비’에 포함되어야 할 인건비 항목의 구체화가 미비하고, ‘실지급 인건비’를 확인할 수 있는 확인기준을 명확히 하라는 내부감사의 의견이 대두되었고, 정부의 ‘용역근로자 근로조건 보호지침’에 따라 임금지급율 확인방법이 발표되었다.

이에 따라 첫째, 계약인원의 투입에 대해서는 용역 계약인원의 투입

25) 인천국제공항공사 내부자료 (SLA 평가관리 개선계획(안), 2012.06)

미이행 시에는 계약 불이행으로 관리하도록 하여, 반드시 계약인원이 투입되어 배치되도록 하고, 계약인원의 증감이 필요할 경우 상호 협의 하에 관련 계약내용을 변경하도록 하고, 불법과건에 대한 시비가 없도록 근태 및 인원현황은 협력사가 직접 관리하도록 하였다. 둘째, ‘계약상 인건비’ 적용기준에 대해서는 도급계약서에 포함된 모든 ‘인건비성 경비’를 포함하여 책정하도록 하였고, ‘실지급 인건비’ 적용방법에 대해서는 해당 협력사의 급여체계(연봉제, 성과급제, 호봉제 등)를 감안하여 당해 회사와 근로자간 체결한 근로계약 또는 단체협상에 의해 지급되는 모든 ‘인건비성 경비’를 포함하여 책정하도록 하였고, ‘실지급 인건비’ 확인기준에 대해서는 당해 근로자의 급여 명세서 사본을 제출받아 이를 기준으로 확인하도록 하되, 정부에서 발표한 ‘용역 근로자 근로조건 보호지침’의 임금지급을 확인방법을 준용하여 적용하도록 하였다.

또한 SLA 평가제도 발전 및 내부 전문가 육성을 위하여 용역 업무 이해도가 높은 아웃소싱 관리 실무자를 SLA 내부 평가위원으로 선정하여, 타 부서 용역 SLA 정기평가에 참여토록 함으로써 평가에 대한 공정성 및 신뢰도를 제고하고, 타 용역 평가의 노하우 및 Best Practice를 공유하고자 내부평가위원 Pool을 33개 아웃소싱 용역의 업무담당자로 구성하였다. 그러다가 성과예산과 SLA 연계방안의 시행으로 용역 평가의 중요성이 증대됨에 따라 기존 내부평가위원 Pool을 아웃소싱 업무담당자에서 담당팀장까지 확대 구성하였다.

3. 인원 및 대가기준²⁶⁾

인천공항이 1단계 개항 전부터 추진한 아웃소싱용역의 설계에서는 각 용역별 발주부서의 주관적 산정기준에 따라 인원 및 대가가 산정됨에 따라 객관성 및 신뢰성이 다소 미흡하였고, 인천공항 내 동종 또는 유사업종 간 기준의 불일치로 갈등이 발생하였다. 3기 아웃소싱 발주부터는 SLA 도입 및 시행을 위해 객관적인 기준이 필요하였고, 각 용역별 업무

26) 인천국제공항공사 내부자료 (아웃소싱 인원 및 대가기준 시행계획, 2006.05)

의 특성과 시설·장비의 현대화 정도, 운영시간 등을 고려하여 합리적이고 표준화된 기준의 수립을 통한 관리운영의 총체적 효율성 및 효과성을 제고할 필요성이 대두되었다.

이에 따라 2006년도에 진행중인 31개 분야 용역의 인원 및 대가기준의 적정성을 진단하여, 유사분야별 그룹핑, 표준설계기준, 업무특성별 근로형태기준, 물가변동시 계약금액 적용방안을 수립하고, 대가지급방법 개선과 개정된 근로기준법을 반영한 ‘인원 및 대가기준’을 수립하였다.

(1) 용역의 분류

아웃소싱 운영인력의 업무성격 및 공통임금 적용여부를 기준으로, ① 공항 이용객에게 편의 제공을 위한 공항운영분야로서 각 용역별 특성은 있으나 일반용역의 범주에 속하는 ‘공항운영부문’, ②공항의 안전관리를 위한 분야로 일반용역과는 달리 특화된 사업으로 분류하여 동일 노임기준의 적용이 가능한 ‘공항보안 및 방재부문’, ③공항시설의 유지관리 및 보수를 위한 분야로 동일 노임단가와 대가기준의 적용이 가능한 ‘시설물 유지보수부문’, ④공항의 정보통신시스템 운영 및 유지보수를 위한 분야로 엔지니어링 대가 및 S/W 단가의 적용이 가능한 ‘시스템운영 및 유지보수부문’, ⑤청소 등 환경미화를 위한 분야로 제조 노임단가의 적용이 가능한 ‘환경미화부문’, 그리고 ⑥공급업체가 시설유지보수의 권한 및 책임을 가지고 있어 검토에서 제외된 ‘기타부문’의 총 6개 부문으로 분류하였다.

(2) 인원의 산정

총 31개 분야에 대한 아웃소싱 용역 중에서 기타부문 2개 용역을 제외한 29개 분야를 검토대상으로 하였으며, 근로환경 변화로 인한 주 40시간 근로 및 연차휴가 15일, 무급휴가(생리휴가) 등을 고려하여 산정할 경우 약 1,000명 정도의 추가인력이 투입이 예상되어, 기존 근무형태를 최

대한 유지하여 설계함으로써 인력증가를 최소화하였으나, 이에 따른 연장근로 및 휴일근로수당을 반영하였다.

설계된 근무형태를 보면, 특수일근은 항공기 침두시간대를 고려하여 근로시간을 탄력적으로 운영하는 탑승교운영 등의 분야에 적용하였고, 교대근무형태는 2조2교대, 3조2교대, 4조4교대로 설계하여 2조2교대는 06:00부터 22:00이내에 업무가 종료되는 보안검색 등의 분야, 3조2교대는 24시간 근로가 주업무인 대부분의 분야에 적용하였으며, 단독근무자 또는 업무의 강도가 높거나 주요분야에 대해서만 4조3교대로 설계하였다. 또한 전 용역별로 일반행정업무를 수행하는 인력에 대해서는 행정직군을 신설하여 용역 총인원 및 과업의 성격 등을 고려하여 산정하였다.

이를 통해 2006년 계약인원이 4,277명이었으나, 휴가대체인력을 포함하지 않은 필수최소인원인 '정미인원'은 4,275명, 연차 및 생리휴가 시행을 위한 '대체인원'은 191명으로 산출되어 총 산정인원은 4,465명으로 188명(4.4%)이 증가하였다. 또한 등급별로는 1급 1.5%, 2급 5%, 3급 20.5%, 4급 12%, 5급 13%, 6급 8.5%, 7급 37.5%, 행정 2%가 산출되었으며, 근무형태별 인력분포도를 보면 일근(특수일근 및 대체인력 포함)이 1,410명으로 32%, 교대근무자가 3,055명으로 68%를 차지하였다.

(3) 대가의 산정

대가의 산정은 용역비 중에서 인건비 등 고정으로 집행되는 비용을 중심으로 대가기준을 산정하였으며, 재료비/직접경비/비상대근비용 등 비정기적으로 발생하는 변동비는 발주부서에서 직접 설계하도록 하였고, 인건비 산정은 동종분야의 임금격차 해소를 위해 그룹핑된 부문별로 해당분야 적용노임을 가중평균하여 기본급을 산정하고, 각 용역별로 임금보전차원으로 지급된 각종 수당은 기본급으로 산입하였다.

이를 통해 2006년 계약금액이 129,472백만원이었으나, 141,106백만원으로 11,634백만원(8.9%)이 증가하였다. 상승요인으로는 시중노임단가 상승 및 주 40시간 등의 근로시간 변경에 따른 제수당비용의 증가분이 5,350

백만원(46%), 인원증가로 인한 비용 6,284백만원(54%)을 차지하였다. 시스템 운영 및 유지보수부문은 시중노임단가(소프트웨어단가)의 상승으로 19.78%로 가장 높은 인상률을 보였으며, 그 다음으로 공항운영분야는 당초 설계 시 업무의 성격, 노동의 강도, 보유인력의 자질 등을 비교할 때 타 용역에 비해 낮게 설계되어 개항 이후 줄곧 불만이 야기되어 왔는데 18.13%의 높은 상승률을 보였다. 그렇지만 환경미화분야는 4.78%로 가장 낮게 상승하였다.

4. 성과 공유제(Benefit Sharing)²⁷⁾

성과공유제는 모 업체와 협력업체 간의 상생협력의 일환으로 공동의 노력을 통해 새로운 가치(기술혁신, 인적자원 개발, 원가절감, 품질향상 및 신제품 개발 등)를 창출하고, 새롭게 창출된 가치를 사전에 협의한 방법에 의거 서로 나누는 제도이다.

인천공항은 2006년 SLA를 도입하면서부터 아웃소싱용역의 특성이 공항시설의 운영 및 유지보수를 위한 서비스 제공을 주 과업으로 하기 때문에 제조·구매·건설분야에서 통용되는 일반 성과공유 과제를 적용하기에는 한계가 있어 아웃소싱 서비스 용역의 특성에 맞추어 과업성과에 따른 성과공유(인센티브/페널티) 중심으로 추진을 시작하였다.

2006년 7월(도입)부터 2009년 6월까지 분기별 SLA 평가를 통해 평가 점수가 95점 이상이면 계약금의 2%를 추가로 지급하고, 85점 이상에서 90점 미만은 -2%, 80점 이상에서 85점 미만은 -4%, 80점 미만은 -6%를 감액하는 기준을 통하여 10건의 인센티브가 지급되고 16건의 페널티가 부과되었다. 또한 계약기간 만료시 SLA 종합평가점수와 경영평가 점수를 합산하여 종합심사 후 90점 이상일 경우 1회에 한해 2년 연장이 가능한 기준을 통하여 총 24건의 계약기간 연장이 시행되었다.

2009년부터는 SLA 평가를 통한 성과공유(인센티브/페널티)를 넘어 협력사가 경영혁신 제안을 하여 채택된 경우 그 제안을 시행하여 성과를

27) 인천국제공항공사 내부자료 (협력사 성과공유제 확대 시행계획(안), 2009.07)

공유하는 ‘협력사 제안형 성과공유제’를 확대 시행하였다. 성과공유 방법은 연간 3천만원 이상의 경제적 효과가 있는 원가절감(용역비 내) 및 비용절감(용역비 외) 분야의 제안 채택 시 협력사와 공항공사가 50:50의 비율로 잔여 계약기간동안 절감금액을 공유하며, 성과금액의 지급은 매월 지급하는 기성금에 포함하여 잔여 계약기간동안 분할 지급하도록 하였다.

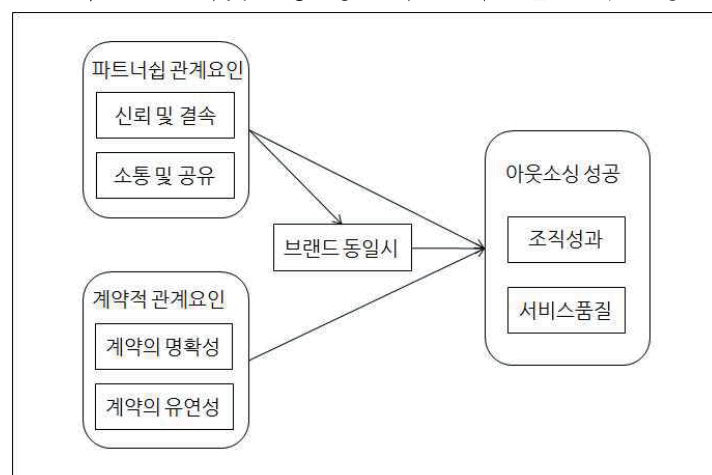
제 4 장 연구 설계

제 1 절 연구모형

본 연구는 인천공항의 공항시설 운영 및 유지관리 아웃소싱에서 우수한 조직성과와 높은 서비스품질 성과를 가져오게 한 아웃소싱 성공의 관계요인에 대한 분석을 통해, 운영 및 유지관리 아웃소싱을 수행함에 있어 지속적인 조직성과와 서비스품질 성과를 확보하기 위해 서비스 사용자와 공급자가 아웃소싱의 관계요인을 어떻게 관리해야 하는지에 대해 사례분석을 통해 효과적인 실행방안을 연구하는데 그 목적이 있다.

이에 따라 선행연구를 통해 추출한 대표적인 아웃소싱 성공요인인 파트너쉽 관계요인인 신뢰 및 결속, 소통 및 공유와 계약적 관계요인인 계약의 명확성, 계약의 유연성의 독립변수에 아웃소싱 서비스 공급자가 서비스 사용자의 브랜드에 심리적 결합 또는 감정적 애착을 갖게 되는 브랜드 동일시의 매개변수를 통하여 아웃소싱의 성공에 이러한 관계요인이 어떠한 영향을 미치는가를 분석하고자 한다.

<그림 4-1. 아웃소싱 성공의 관계요인 연구모형>



더불어 일반적으로 대부분 서비스 사용자 위주로 아웃소싱의 성공의 관계요인에 대한 연구가 진행되었으나, 본 연구에서는 서비스 공급자를 대상으로 연구를 동시에 수행하여, 아웃소싱 서비스의 공급자와 사용자의 특성이 아웃소싱의 성공의 관계요인의 인식에 있어 어떠한 영향력의 차이를 보이는가를 살펴봄으로써 아웃소싱 성공의 관계요인을 보다 명확히 분석할 수 있도록 원봉(2003)의 분석틀을 변형하여 위와 같은 연구모형을 설정하였다.

제 2 절 연구가설의 설정

1. 아웃소싱의 성공

아웃소싱의 성공을 고객의 요구사항에 대하여 아웃소싱의 결과가 부합되어진 정도로 정의한 이재남 외(1998)는 아웃소싱의 성공을 업무의 만족도와 사용자 만족도로 측정하였고, 정인수(2005)는 정보시스템 아웃소싱의 성공이란 아웃소싱 전·후의 비용절감 효과인 재무적 만족도와 업무개선 효과와 사용편의성으로 대변되는 비재무적 효과로 구분하여 정의하였다. 또한 이종만 외(2006)는 경제적, 사회적 이론을 배경으로 아웃소싱의 성공을 조직성과에 한정하여 측정하였으며, 박태주 외(2011)는 호텔에서 아웃소싱의 성공을 재무성과와 업무의 효율성으로 정의하여 측정하였다.

(1) 조직성과

이재남 외(1998)는 Grover, Cheon & Teng(1996)이 사용한 9가지 아웃소싱 성공 항목(핵심업무의 집중, 정보기술 역량의 향상, 전문가의 접근 향상, 인적자원 규모의 경제 강화, 물적자원 규모의 경제 강화, 정보시스템 비용의 관리 향상, 기술 변화의 위험 감소, 핵심 정보기술의 접근 향

상 및 아웃소싱의 전반적인 만족)을 통해 고객의 요구사항을 의미하는 업무만족도인 조직성파로 아웃소싱 성공을 측정하였다. 박태주(2011)는 호텔기업의 성과에서 재무성과의 개념을 인재활용의 유연성, 외부업체의 전문기술, 외주비용의 적절성 등에 의해 영향을 받은 재무적 성과의 확장성으로 해석하고, 호텔의 핵심역량으로 정의하여 아웃소싱의 성공을 연구하였다.

이를 통해 본 연구에서는 조직의 전략적, 경제적 및 기술적 이익들의 달성여부를 통해 평가할 수 있는 조직성파를 아웃소싱 성공의 하나의 종속변수로 설정하였다.

(2) 서비스품질

이재남 외(1998)는 아웃소싱의 성공은 서비스 질의 정도에 의해 평가할 수 있다고 정의하며, Bailey & pearson(1983)의 모델을 재검증하여 모델의 타당성을 보강한 Baroudi & Olson(1986)의 사용자만족도 평가항목 33개를 바탕으로 설문 항목(정보의 신뢰도, 정보의 적합성, 정보의 정확성, 정보의 최신성, 정보의 완전성, 정보의 시기 적절성)을 구성하여 고객의 요구사항을 의미하는 사용자만족도를 측정하였다. 박태주(2011)는 호텔기업의 성과에서 업무 효율성의 개념을 외주업체의 역량 및 서비스 수준에 의해 영향을 받는 비재무적 성과로 해석하고, 호텔의 핵심역량으로 정의하여 아웃소싱의 성과를 측정하였다.

이를 통해 본 연구에서는 서비스 공급자의 서비스품질의 정도를 아웃소싱 성공의 또 하나의 종속변수로 설정하였다.

2. 파트너십 관계요인에 관한 가설

아웃소싱에 대한 많은 연구들은 아웃소싱의 관리형태를 계약으로 대표되는 공식적인 관리와 신뢰로 대표되는 비공식적인 관리로 분류하였다. 아웃소싱 연구의 초기 학자들은 아웃소싱의 관리능력 및 계약 정도 등의

연구를 통해 아웃소싱의 성과를 향상시키고자 하였다. 그러나 여기서 만족스러운 결과를 얻지 못하자 이후 학자들은 아웃소싱 도입 이후의 어떠한 요인들이 아웃소싱의 성과에 영향을 주는지에 대하여 관심을 갖게 되었고, 그 결과 신뢰를 바탕으로 하는 파트너십 중심의 연구들이 활발하게 발표되었다(이종만 외, 2007).

이것은 일반적으로 아웃소싱이 단순한 비용절감 차원에서 시작되어 활용되고 있으나, 장기적으로는 전략적 차원에서 아웃소싱을 활용하여야 한다는 것을 말하는데, 그 이유는 아웃소싱은 외주를 담당하는 업체와의 상호 협력적인 관계의 구축이 제대로 갖추어지지 않으면 지속적인 성과를 얻기 힘들기 때문이다(김영수 외, 1999).

(1) 신뢰 및 결속

Parasuraman, Zeithaml, and Berry(1988)는 신뢰를 아웃소싱 공급자가 사용자에게 계약한 서비스를 믿을 수 있고 정확하게 수행할 수 있는 능력이라고 정의하였으며(이강민, 2008 재인용), 아웃소싱 성공을 이끄는 절대적 조건은 아웃소싱 서비스를 사용하는 쪽과 공급하는 쪽 사이에 신뢰관계를 확고히 구축하여(이강락, 1999), 긴밀한 인간관계와 동반자적 관계를 지속적으로 유지하는 것이다(이광현, 1998).

따라서 아웃소싱의 성공에는 파트너와의 동반 성장, 특히 파트너십의 요인중 신뢰가 매우 중요하게 작용하며(연경화, 2008), 서비스 사용자의 비공식적인 관계 관리활동(신뢰형성 활동 등)이 서비스 공급자의 동기부여를 자극하여 성공적인 아웃소싱의 성과를 도출한다(이종만 외, 2006). 또한 결속정도가 높은 파트너는 장기적으로 서로의 목표달성을 위해서 단기적인 문제를 해결해 나가려고 노력하게 된다(이재남 외, 1998).

(2) 소통 및 공유

Mohr and Speckman(1994)에 의하면 의사소통은 상호 교환되어지는

정보의 이용을 의미하는 것으로 비즈니스를 유효한 관계로 이루기 위한 핵심요소이고, 의사소통의 품질이 높고, 파트너 간 정보공유가 활발할수록 그리고 계획 및 목표설정시 상호간의 참여가 높을수록 더욱 더 높은 아웃소싱의 성공을 이룰 수 있다(정승열 외, 2000 재인용).

따라서 아웃소싱에서는 서비스를 이용하는 사용자와 서비스를 행하는 공급자와의 원활한 의사소통이 중요시 되는데 그 의사소통을 통해서 서로가 원하는 방향과 부합하는 목적을 알고 이를 행할 수 있게 된다. 즉, 지속적인 정보의 공유와 상대방에 대한 지식의 습득을 통해 효과적인 관계가 유지되며, 이와 같은 정보의 공유는 파트너 간의 보다 효과적인 업무의 할당과 수행을 보장하게 된다(이재남 외, 1998).

이상의 파트너십 관계요인에 대한 내용을 종합하여 본 연구에서는 ‘신뢰 및 결속’ 그리고 ‘소통 및 공유’를 성공적인 아웃소싱 관계를 구축하기 위한 주요한 독립요인으로 인식하고 그에 대한 가설을 설정하였다.

가설1. 신뢰 및 결속 정도는 아웃소싱 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1. 신뢰 및 결속 정도가 높을수록 조직성과는 높아질 것이다.

1-2. 신뢰 및 결속 정도가 높을수록 서비스품질은 높아질 것이다.

가설2. 소통 및 공유 정도는 아웃소싱 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-1. 소통 및 공유 정도가 높을수록 조직성과는 높아질 것이다.

2-2. 소통 및 공유 정도가 높을수록 서비스품질은 높아질 것이다.

3. 계약적 관계요인에 관한 가설

William B, et. al.,(1992)은 계약을 완전한 계약과 불완전한 계약의 두 가지 형태로 구분하였다. 완전한 계약은 모든 가능한 상황을 정의할 수 있어 수정과 보완이 전혀 필요하지 않으나, 현실에서는 실제로 모든 발생 가능한 상황을 정의한다는 것이 어렵기 때문에 이러한 계약은 찾아보기 힘들다. 기술환경과 조직환경의 빠른 변화는 계약활동에 있어서 모든

상황을 정의하는 것을 불가능하게 만들기 때문에 대부분의 계약은 불완전할 수밖에 없다(홍성도, 1998 재인용).

신뢰와 소통을 바탕으로 한 파트너십 형성을 통하여 아웃소싱을 성공시킬 수도 있지만, 통합적 관점에서는 계약메커니즘이 신뢰형성에 비해 아웃소싱 성과에 더욱 더 큰 영향을 준다는 점을 감안하다면, 아웃소싱 관리에 있어 계약활동의 공식적인 관리 측면을 절대 간과해서는 안 된다(이종만 외, 2007). 따라서 아웃소싱 업무복잡도가 낮은 아웃소싱 프로젝트에서는 신뢰관리가, 그 복잡도가 높은 프로젝트에서는 계약과 신뢰의 조합적 관리가 상대적으로 중요하다고 볼 수 있다(이종만 외, 2006).

(1) 계약의 명확성

아웃소싱의 성과는 파트너 간의 이해의 범위가 확실한 상황에서는 명확하게 정의된 계약에 의한 고정금액계약을 통해 달성될 수 있으나(Fitzgerald and Willcocks, 1994), 표준계약서 사용 등의 단순한 관리 메커니즘 실행수준의 향상만으로는 아웃소싱의 성과를 기대하기 어려우므로, 각 조직은 자신의 아웃소싱 프로젝트 상황에 적합한 최적화된 계약서를 사용하고, 명확한 서비스수준을 정의하여 지속적으로 관리해야 한다(이종만 외, 2006).

더욱이 최근 들어서는 서비스 사용자의 변덕스러운 요구사항에 대한 방어 기제로 활용하기 위한 목적으로 서비스 공급자에 의해서도 완벽한 법적 계약서에 대한 요구가 점차 늘어나고 있다(김형진 외, 2007). 이는 거래의 속성에 따라 거래관계에서 발생하는 상대방의 기회주의적 행동을 계약의 명확성을 통해 줄일 수 있다고 판단하기 때문이다.

(2) 계약의 유연성

아웃소싱으로부터 향상된 만족과 보다 나은 서비스를 얻기 위해서는 계약의 유연성을 고려해야 할 필요가 있으며, 특히 기술의 변화에 따라

서비스 공급자가 계약의 유연성을 통해 이러한 변화를 통제할 수 있도록 해야 한다(Harris et. al., 1998). Fitzgerald and Willcocks(1994)은 불확실성이 높은 상황에서는 엄격한 계약을 체결하기도 어려우며 생산적이지도 못 할 뿐만 아니라, 상황의 변화가 급격하게 바뀌는 환경 하에서의 엄격한 계약은 오히려 서비스 공급자가 사용자가 원하는 방향으로 나아갈 수 있는 여지를 제약하게 된다(정구현, 2007 재인용).

이상의 내용을 종합하여 본 연구에서는 ‘계약의 명확성’ 그리고 ‘계약의 유연성’이 성공적인 아웃소싱 관계를 구축하기 위한 또 하나의 주요한 독립요인으로 인식하고 그에 대한 가설을 설정하였다.

가설3. 계약의 명확성은 아웃소싱 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-1. 계약의 명확성이 높을수록 조직성과는 높아질 것이다.

3-2. 계약의 명확성이 높을수록 서비스품질은 높아질 것이다.

가설4. 계약의 유연성은 아웃소싱 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4-1. 계약의 유연성이 높을수록 조직성과는 높아질 것이다.

4-2. 계약의 유연성이 높을수록 서비스품질은 높아질 것이다.

4. 브랜드 동일시에 관한 가설

브랜드 이미지란 어떤 브랜드에 대해 갖는 전체적인 인상으로 브랜드와 관련된 하나의 관념이 다른 관념을 불러 일으켜 결부되어 나타나는 것을 말하며(정지윤, 2008), Keller(1993)는 브랜드 연상은 사용자들의 경험이 모아지고 쌓여진 것으로, 브랜드 연상에 브랜드의 속성, 편익, 태도가 포함되어 브랜드 이미지가 구성된다고 하였고, Kotler(1997)는 브랜드 이미지란 브랜드의 특성을 평가하는 것을 기본으로 하고 있어 브랜드를 평가한 후에 갖게 되는 전체적인 브랜드 평가의 합이라고 하였다(박현정, 2013 재인용).

동일시(Identification)란 특정 대상에 대한 심리적 연결 또는 정서적

애착을 느끼는 것을 의미하며, 기본전제는 특정 대상에 대한 동일시를 통해 자신에 대한 호의적인 평가를 하려고 하는 동기를 가지고 있다(장홍영, 2008).

브랜드 동일시는 개인적 브랜드 동일시와 사회적 브랜드 동일시로 분류할 수 있으며, 개인적 브랜드 동일시는 브랜드에 대해 친밀감의 감정을 갖는 것으로, 사회적 브랜드 동일시는 브랜드를 통해 사용자가 열망하거나 상호작용하고 있는 집단에 소속된 구성원임을 표현하는 것으로 구분할 수 있다. 브랜드 동일시는 사용자의 자아 개념과 브랜드의 일치 정도로서, 브랜드 퍼스널리티와 사용자의 퍼스널리티 사이에 일치성이 많을수록 브랜드 동일시가 높아지고, 브랜드 동일시가 높을수록 관계 만족도가 증가하며, 브랜드와 사용자 간의 관계에 대한 만족이 높을수록 브랜드 충성도가 높아진다(이유재 외, 2002).

또한 기업은 기업의 브랜드를 비전과 이미지를 전달하는 단순한 광고의 관점에서 벗어나 지속가능 경영과 브랜드 경영을 아우르는 지속가능한 브랜드로 발전시켜 기업의 성과를 향상시킬 필요성이 있다(이영길 외, 2012).

한편 브랜드 가치평가 전문회사인 브랜드스탁에 의하면 인천공항의 브랜드 가치는 대한민국 100대 브랜드 순위에서 2011년 14위로 신규 진입하여, 2012년에는 9위로 상승하였는데, 이는 세계적으로 유례를 찾기 힘든 성공적인 개항과 최첨단 공항시설을 바탕으로 다채로운 문화예술 및 여객편의시설과 최고의 쇼핑공간을 갖추었을 뿐만 아니라, 공항분야의 노벨상으로 평가 받고 있는 세계공항서비스평가에서 7년 연속 세계 1위라는 초유의 성과를 달성하였기 때문으로 풀이되고 있다.

따라서 이상의 내용을 종합하여 아웃소싱 서비스의 공급자(협력사)가 아웃소싱 서비스 사용자(공항공사)의 브랜드(인천공항)에 심리적 연결 및 정서적 애착의 정도가 높을수록 파트너십 관계요인이 아웃소싱 성공에 미치는 영향이 증가할 것으로 판단하고, 브랜드 동일시를 아웃소싱 성공요인의 관계요인 중 매개요인으로 간주하여 그에 대한 가설을 설정

하였다.

가설5. 파트너십 관계요인이 아웃소싱 성공에 미치는 영향관계에 있어서 브랜드 동일시는 매개역할을 할 것이다.

5-1. 신뢰 및 결속정도가 조직성과에 미치는 영향관계에 있어서 브랜드 동일시는 매개역할을 할 것이다.

5-2. 소통 및 공유정도가 조직성과에 미치는 영향관계에 있어서 브랜드 동일시는 매개역할을 할 것이다.

5-3. 신뢰 및 결속정도가 서비스품질에 미치는 영향관계에 있어서 브랜드 동일시는 매개역할을 할 것이다.

5-4. 신뢰 및 결속정도가 서비스품질에 미치는 영향관계에 있어서 브랜드 동일시는 매개역할을 할 것이다.

5. 성공요인 영향력 순위의 차이에 관한 가설

주인-대리인이론에서 아웃소싱에서는 사용자와 공급자 각자가 자기의 이익 극대화를 추구하게 되는데 그 이익은 언제나 상호 충돌하거나 어긋나게 되며(방재욱, 2012), 이러한 충돌이나 어긋남은 정보의 비대칭성에 원인을 두고 있어 대리인이 노력을 게을리 하거나 능력을 허위로 진술하는 구조적 특성을 낳게 된다(원봉, 2002). 또한 대리인비용은 환경의 불확실성과 상호 위험의 회피도가 높을수록, 향후 행동에 대한 정형화 정도와 결과에 대한 측정 가능성이 낮을수록 그리고 대리인 관계의 지속시간이 길수록 증가 한다(이종만 외, 2007).

즉, 아웃소싱의 성공을 고객의 요구사항과 아웃소싱의 결과가 부합되어진 정도(이재남 외, 1998)로 보면, 서비스의 사용자와 공급자는 서로의 입장에서 중요시하는 관점이나 경험, 서로 간의 관계 등이 일치하지 않기 때문에, 사용자와 공급자 특성에 따라 성공요인 영향력의 순위에는 차이가 존재할 것으로 판단된다.

일반적으로 관리자는 조직의 구조와 시스템에 중점을 두고 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위해 전문적·인간관계적·개념적 기술을 갖

추고 있어야 하며, 이 세 가지 기술 중에서 낮은 관리계층에서 높은 관리계층으로 올라갈수록 전문적 기술은 필요성이 적어지고, 개념적 기술은 필요성이 많아지게 되지만, 인간관계적 기술은 조직목표를 달성하기 위해 상호협력이 필수적이므로 모든 관리계층에서 필요로 한다(하동석, 2010) 라는 것을 고려할 때, 관리자와 실무자 특성에 따라 성공의 관계요인에 대한 영향력 순위에는 차이가 존재할 것으로 판단된다.

따라서 본 연구에서는 아웃소싱 서비스의 사용자와 공급자, 관리자와 실무자에 따라 아웃소싱의 성공요인의 영향력의 순위에는 유의한 차이가 있다고 판단하고 그에 대한 가설을 설정하였다.

가설6. 공급자와 사용자에 따른 아웃소싱 성공요인 영향력의 순위에는 차이가 있을 것이다.

가설7. 실무자와 관리자에 따른 아웃소싱 성공요인 영향력의 순위에는 차이가 있을 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의

<표 4-1. 변수의 조작적 정의>

구분	변수	조작적 정의	측정 항목	참고 문헌
독립 변수	파트너쉽	사용자에게 약속한 서비스를 믿을 수 있고 정확하게 수행하고, 동반자적 관계를 지속하는 정도	유익한 의사결정 정도 문제에 대한 관심 정도 예외상황에 대한 도움 정도 약속 이행의 노력 정도 상호 의존의 정도	Handerson(1990) Grover,Cheong&Teng(1996) 이재남·김영결((1998) 원봉(2002) 이종만·남기찬(2006)
	관계요인	상대방에 대한 지식의 습득과 정보의 공유를 통해 효과적인 관계가 유지되는 정도	의사 소통 정도 정보의 공유 정도 이익 및 위험의 공유 정도 업무의 이해 정도 기업문화의 유사성 정도	Handerson(1990) Grover,Cheong&Teng(1996) 이재남·김영결((1998) 이종만·남기찬(2006) 오성환(2011)
	계약적	파트너 간의 이해의 범위가 확실하고 명확하게 정의된 법적 계약서의 구체적 정도	서비스품질 수준의 명확성 정도 위약금 조항의 명확성 정도 조정사항의 명확성 정도 계약의 구체성 정도	Fitzgerald&Willcocks(1994) 이종만·남기찬(2006)
	관계요인	서비스 공급자가 계약의 유연성을 통해 상황변화에 따른 조정 가능 정도	계약금액의 조정 정도 계약기간의 조정 정도 과업범위의 조정 정도 투입인력의 조정 정도	Fitzgerald&Willcocks(1994) Harris et.al.(1998)
매개 변수	브랜드 동일시	브랜드에 대해 유사성의 느낌을 갖는 정도, 브랜드가 열망 또는 상호작용하고 있는 집단에 소속된 멤버임을 표현하는 정도	관심의 정도 자부심의 정도 애착심의 정도 선호의 정도 지속의 정도 추천의 정도	Keller(1993) Kotler(1997) 이유재·라선아(2002) 이지영(2003) 장홍영(2008)
종속 변수	조직 성과	조직의 전략적, 경제적 그리고 기술적 이익들의 달성여부	핵심업무 역량집중 정도 능력의 향상 정도 전문가 활용 정도 인력자원 비용의 절감 정도 비용의 효율적 관리 정도 기술변화의 대처 정도	Grover,Cheong&Teng(1996) 이재남·김영결(1998) 원봉(2002) 이종만·남기찬(2006) 안준모·오인석(2005)
	서비스 품질	서비스 공급자의 서비스 품질의 정도	서비스 품질의 신뢰성 정도 서비스 품질의 적합성 정도 서비스 품질의 정확성 정도 서비스 품질의 최신성 정도 서비스 품질의 완전성 정도 서비스 품질의 시기적절성 정도	Bailey & Pearson(1983) Baroudi & Olson(1986) 이재남·김영결((1998) 원봉(2002) 이종만·남기찬(2006)

제 5 장 실증분석

제 1 절 표본의 일반적인 특성

인천공항의 공항시설 운영 및 유지관리 아웃소싱에 관한 조직성과와 서비스품질의 성과를 가져 온 성공적인 아웃소싱 관계요인에 관한 본 연구의 조사 대상은 인천공항에서 아웃소싱 서비스를 공급하고 있는 37개 분야<표 3-3> 공급자(협력사)와 아웃소싱 서비스를 사용하고 있는 사용자(공항공사)이며, 구체적인 조사 대상자는 협력사의 경우 부문장 이상의 관리자와 아웃소싱 업무를 수행하는 실무자이고, 공항공사의 경우 팀장 이상의 관리자와 아웃소싱 업무를 담당하는 실무자이다.

본 연구를 수행하기 위해 2013년 3월 11일부터 3월 22일까지 약 2주간 자기기입식 설문지법으로 조사가 진행되었으며, 설문지는 총 270부가 배포되어 24분야에서 249부가 회수되었고, 본 연구의 분석에 249부가 사용되었다. 설문의 통계적 분석에는 SPSS Statistics 18 통계패키지 프로그램을 사용하였다.

본 연구의 설문에 응답한 표본의 인구통계학적 특성은 다음과 같다.

연령 분포는 30대가 40.6%로 가장 많았으며, 40대가 36.5%, 50대 이상이 17.7%, 20대 이하가 5.2%로 나타났다. 소속은 유지관리분야 아웃소싱 공급자가 53.4%, 운영분야 아웃소싱 공급자가 22.9%, 유지관리분야 아웃소싱 사용자가 14.5%, 운영분야 아웃소싱 사용자가 9.2%로 나타났으며, 전체적으로 아웃소싱 공급자가 76.3%, 아웃소싱 사용자가 23.7%로 나타났다. 직책은 공급자의 실무자가 57.4%로 가장 많았으며, 공급자의 관리자와 사용자의 실무자가 각각 18.9%, 사용자의 관리자가 4.8%로 나타났다.

현재의 업무분야 근무경험은 4~10년이 42.2%, 11~20년이 39.0%, 3년 이하가 11.2%, 21년 이상은 7.6%로 나타났고, 공항분야 근무경험은 10년

이상이 45%, 4~6년이 26.9%, 7~9년과 3년 이하가 각각 14.1%로 나타났다. 소속회사의 전체 직원 수는 101~500명이 39.8%, 501~1000명이 33.7%, 100명 이하가 17.7%, 1001명 이상이 8.8%로 나타났고, 소속회사의 인천공항 근무직원은 51~100명이 39.4%, 101~500명이 28.1%, 501명 이상이 26.1%, 50명 이하가 6.4%로 나타났다.

<표 5-1. 표본의 인구통계적 특성(1)>

구 분		빈도수(명)	구성비율	누적비율
연 령	30세 이하	13	5.2	5.2
	31~40세	101	40.6	45.8
	41~50세	91	36.5	82.3
	51세 이상	44	17.7	100.0
소 속	공급자(운영분야)	57	22.9	22.9
	공급자(유지관리분야)	133	53.4	76.3
	사용자(운영분야)	23	9.2	85.5
	사용자(유지관리분야)	36	14.5	100.0
직 책	관리자(공급자)	47	18.9	18.9
	실무자(공급자)	143	57.4	76.3
	관리자(사용자)	12	4.8	81.1
	실무자(사용자)	47	18.9	100.0

<표 5-2. 표본의 인구통계적 특성(2)>

구 분		빈도수(명)	구성비율	누적비율
업무분야 근무경험	3년 이하	28	11.2	11.2
	4~10년	105	42.2	53.4
	11~20년	97	39.0	92.4
	21년 이상	19	7.6	100.0
인천공항 근무경험	3년 이하	35	14.1	14.1
	4~6년	67	26.9	41.0
	7~9년	35	14.1	55.0
	10년 이상	112	45.0	100.0
소속회사 전체직원	100명 이하	44	17.7	17.7
	101~500명	99	39.8	57.4
	501~1,000명	84	33.7	91.2
	1,001명 이상	22	8.8	100.0
소속회사 인천공항 근무직원	50명 이하	16	6.4	6.4
	51~100명	98	39.4	45.8
	101~500명	70	28.1	73.9
	501명 이상	65	26.1	100.0

제 2 절 측정도구의 평가

1. 타당성 및 신뢰도 분석

측정변수는 척도 순환과정을 통하여 일부항목을 제거하였다. 먼저, 타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(Varimax)을 채택하였다. 본 연구에서의 문항 선택기준은 고유값(eigen-value)은 1.0 이상, 요인적재치는 0.40 이상을 기준으로 하였다.

신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 설문 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 것이다. 즉, 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는 가능성을 말한다. Cronbach 알파값을 해석하는 기준은 일반적으로 사회과학분야에서는 0.6 이상이면 신뢰도가 있다고 본다.

(1) 독립변수에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석

아웃소싱 성공요인의 독립변수인 파트너십 관계요인은 선행연구와 동일하게 2개의 요인으로 구분되었으며, 10개 문항중 2개 문항(서로의 문제에 대한 관심의 정도, 서로의 관계에 대한 의존의 정도)이 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거되었고, 계약적 관계요인도 선행연구와 동일하게 2개의 요인으로 구분되었으나, 8개의 문항중 1개 문항(계약 조정사항에 대한 포함 정도)이 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거되었다. 이에 따라 최종적으로 15개 문항이 분석에 이용되었다.

신뢰 및 결속의 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach 알파값은 0.632로 나타났다, 항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파값은 0.632보다 모두 낮게 나타나, 각 항목을 제거하면 신뢰수준이 낮아지므로 문항의 제거 없이 모두 사용하였다. 또한 소통 및 결속의 Cronbach 알파값은 0.867, 계약 명

확성은 0.758, 계약 유연성은 0.865의 신뢰도를 보여주었다.

<표 5-3. 독립변수에 대한 요인 및 신뢰도 분석 결과>

항 목		요인분석					신뢰도	
		신뢰/ 결속	소통/ 공유	계약의 명확성	계약의 유연성	공통성	Alpha if Item Deleted	Cronbach 알파
파트너 관계 요인	예외상황의 도움	.803				.663	.523	.632
	유익한 의사결정	.784				.642	.476	
	약속이행의 노력	.656				.538	.580	
	변화정보의 공유		.829			.722	.825	.867
	의사소통의 정도		.817			.695	.831	
	이익/위험의공유		.793			.684	.839	
	업무의 이해정도		.751			.665	.849	
	기업문화 유사성		.719			.604	.848	
계약 관계 요인	명확한서비스수준			.807		.716	.593	.758
	명확한 벌칙조항			.807		.681	.723	
	명확한책임/역할			.714		.626	.700	
	계약기간조정정도				.838	.735	.817	.865
	과업범위조정정도				.830	.711	.833	
	계약금액조정정도				.823	.711	.829	
	투입인력조정정도				.802	.693	.830	
Eigen-Value		1.755	3.313	2.088	2.930			
분산설명(%)		11.699	22.088	13.923	19.530			

(2) 종속변수에 대한 요인분석

종속변수인 아웃소싱 성공은 선행연구와 동일하게 2개의 요인으로 구분되었으며, 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거된 문항이 없이 12개 문항 모두가 분석에 이용되었다. 조직성과의 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach 알파값은 0.877로 나타났고, 항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파값은 0.877보다 모두 낮게 나타나 각 항목을 제거하면 신뢰수준이 낮아지므로 문항의 제거 없이 모두가 사용되었다. 또한 서비스품질의

Cronbach 알파값은 0.924로 높은 신뢰도를 보여주었다.

<표 5-4. 종속변수에 대한 요인 및 신뢰도 분석 결과>

항목	요인분석			신뢰도	
	조직 성과	서비스 품질	공통성	Alpha if Item Deleted	Cronbach 알파
비용의 효율적 관리 정도	.813		.672	.860	.877
필요한 전문가 활용 정도	.767		.729	.839	
능력의 향상 정도	.748		.711	.842	
인적자원 비용의 절감 정도	.743		.562	.873	
핵심업무 역량집중 정도	.653		.566	.861	
기술변화의 대처 정도	.621		.638	.855	
서비스품질의 정확성 정도		.859	.774	.905	.924
서비스품질의 완전성 정도		.848	.775	.903	
서비스품질의 최신성 정도		.833	.767	.906	
서비스품질의 적합성 정도		.820	.731	.909	
서비스품질의 시기적절성 정도		.768	.653	.916	
서비스품질의 신뢰성 정도		.732	.654	.918	
Eigen-Value	3.576	4.656			
분산설명(%)	29.801	38.800			

제 3 절 연구가설의 검증

1. 상관관계분석

전반적으로 독립변수들과 종속변수들은 유의수준 하에서 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 소통 및 공유는 조직성과 및 서비스품질과 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 신뢰 및 결속 그리고 계약의 명확성은 조직성과 보다는 서비스품질과 상관관계가 높은 것으로 나타났다. 그러나 계약의 유연성은 상대적으로 다른 독립변수들에 비해 종속변수들과 다소 낮은 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

<표 5-5. 상관관계 분석 결과>

연구 단위	평균	표준 편차	구성개념간 상관관계					
			신뢰/결 속	소통/공 유	계약의 명확성	계약의 유연성	조직 성과	서비스 품질
신뢰/ 결속	4.0535	.63060	1					
소통/ 공유	3.3566	.79233	.088	1				
계약의 명확성	4.1312	.57480	.282**	.380**	1			
계약의 유연성	3.5773	.84260	.008	.378**	.243**	1		
조 직 성 과	3.8835	.78076	.305**	.508**	.364**	.301**	1	
서비스 품 질	3.8876	.71441	.392**	.412**	.411**	.271**	.637**	1

**, 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

2. 회귀분석

(1) 조직성과에 대한 회귀분석

신뢰 및 결속, 소통 및 공유, 계약의 명확성 및 계약의 유연성의 정도가 높을수록 조직성과가 높아 질 것이라는 가설1-1, 2-1, 3-1, 4-1의 검정결과는 다음과 같이 나타났다. 신뢰 및 결속이 조직성과에 미치는 영향은 t값이 4.395로 나타나 가설1-1은 채택되었다. 소통 및 공유의 t값은 6.779로 가설2-1이 채택되었으며, 계약의 명확성은 t값이 2.000으로 계약의 유연성은 t값이 2.143으로 가설3-1과 가설4-1 또한 채택되었다. 즉, 파트너십 관계요인인 신뢰 및 결속, 소통 및 공유는 유의수준 0.01 하에서, 계약적 관계요인인 계약의 명확성 및 계약의 유연성은 유의수준 0.05 하에서 통계적으로 조직성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형의 F값은 $p=.000$ 에서 33.293의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2=.353$ 으로 35.3%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 1.553으로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타

났다.

<표 5-6. 조직성과에 대한 회귀분석 결과>

종속 변수	독립변수		표준 오차	베타	t값	유의 확률	공차 한계
조직 성과	(상수)		.366	-	.897	.370	
	파트너십 관계요인	신뢰 및 결속	.067	.236	4.395	.000**	.916
		소통 및 공유	.058	.398	6.779	.000**	.769
	계약적 관계요인	계약의 명확성	.079	.117	2.000	.047*	.780
		계약의 유연성	.052	.120	2.143	.033*	.842
	R = .594, R ² = .353, 수정된 R ² = .342, F = 33.293, p = .000, Durbin-Watson = 1.553						

*.P <0.05, **.P <0.01

(2) 서비스품질에 관한 회귀분석

신뢰 및 결속, 소통 및 공유, 계약의 명확성 및 계약의 유연성의 정도가 높을수록 서비스품질이 높아 질 것이라는 가설1-2, 2-2, 3-2, 4-2의 검정결과는 다음과 같이 나타났다. 신뢰 및 결속이 서비스품질에 미치는 영향은 t값이 5.784로 나타나 가설1-2는 채택되었다. 소통 및 공유의 t값은 4.503로 가설2-2가 채택되었으며, 계약의 명확성은 t값이 3.271로 계약의 유연성은 t값이 2.142로 가설3-2와 가설4-2 또한 채택되었다. 즉, 파트너십 관계요인의 신뢰 및 결속, 소통 및 공유와 계약적 관계요인의 계약의 명확성은 유의수준 0.01 하에서, 계약적 관계요인의 계약의 유연성은 유의수준 0.05 하에서 통계적으로 서비스품질에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형의 F값은 p=.000에서 32.005의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R²=.344으로 34.4%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 1.417로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다.

<표 5-7. 서비스품질에 대한 회귀분석 결과>

종속 변수	독립변수		표준 오차	베타	t값	유의 확률	공차 한계
서비스 품 질	(상수)		.291	-	.863	.389	
	파트너쉽 관계요인	신뢰 및 결속	.061	.313	5.784	.000**	.916
		소통 및 공유	.053	.266	4.503	.000**	.769
	계약 적 관계요인	계약의 명확성	.073	.192	3.271	.001**	.780
		계약의 유연성	.048	.121	2.142	.033*	.842
	R = .587, R ² = .344, 수정된 R ² = .333, F = 32.005, p = .000, Durbin-Watson = 1.417						

*.P <0.05, **.P <0.01

(3) 아웃소싱 성공에 대한 회귀분석

신뢰 및 결속, 소통 및 공유, 계약의 명확성 및 계약의 유연성 정도가 아웃소싱 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설1, 2, 3, 4의 검정 결과는 다음과 같이 나타났다. 신뢰 및 결속이 아웃소싱 성공에 미치는 영향은 t값이 5.920로 나타나 가설1은 채택되었다. 소통 및 공유의 t값은 6.653로 가설2가 채택되었으며, 계약의 명확성은 t값이 3.052로 계약의 유연성은 t값이 2.506으로 가설3과 가설4 또한 채택되었다. 즉, 파트너쉽 관계요인의 신뢰 및 결속, 소통 및 공유와 계약적 관계요인의 계약의 명확성은 유의수준 0.01 하에서, 계약적 관계요인의 계약의 유연성은 유의수준 0.05 하에서 통계적으로 아웃소싱 성공에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형의 F값은 p=.000에서 43.977의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R²=.419로 41.9%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 1.424로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타났다.

<표 5-8. 아웃소싱 성공에 대한 회귀분석 결과>

종속 변수	독립변수		표준 오차	베타	t값	유의 확률	공차 한계
아웃 소싱 성공	(상수)		.300	-	1.031	.304	
	파트너쉽 관계요인	신뢰 및 결속	.055	.302	5.920	.000**	.916
		소통 및 공유	.048	.370	6.653	.000**	.769
	계약 적 관계요인	계약의 명확성	.065	.169	3.052	.003**	.780
		계약의 유연성	.043	.133	2.506	.013*	.842
	R = .647, $R^2 = .419$, 수정된 $R^2 = .409$, F = 43.977, p = .000, Durbin-Watson = 1.424						

*.P <0.05, **.P <0.01

3. 브랜드 동일시에 대한 매개효과 분석

파트너쉽 관계요인이 아웃소싱 성공에 미치는 영향관계에 있어서 브랜드 동일시는 매개역할을 할 것이라는 가설5, 5-1, 5-2, 5-3, 5-4를 검증하기 위하여, 공급자(N=190)를 대상으로 회귀분석을 실시하였다. 분석의 결과는 아래의 표에서 제시된 것과 같다.

(1) 브랜드 동일시가 조직성과에 미치는 매개효과

신뢰 및 결속이 조직성과에 미치는 영향관계에서 브랜드 동일시의 매개역할을 분석한 결과, 1단계 회귀계수는 0.303으로 정(+)의 영향을 미치고 있고, 2단계에서는 0.310, 3단계에서는 독립변수가 0.148, 매개변수가 0.534의 값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 p값은 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수의 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 가설5-1은 채택되었다. 설명력을 나타내는 R^2 값은 1단계에서 9.2%의 설명력을 나타내고 있으며, 2단계에서는 9.6%, 그리고 3단계에서는 35.6%의 설명력을 제시하고 있다.

소통 및 공유가 조직성과에 미치는 영향관계에서 브랜드 동일시의 매개역할을 분석한 결과, 1단계 회귀계수는 0.621로 정(+)의 영향을 미치고 있고, 2단계에서는 0.523, 3단계에서는 독립변수가 0.266, 매개변수가 0.414의 값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 p값은 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수의 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 가설5-2는 채택되었다. 설명력을 나타내는 R²값은 1단계에서 38.5%의 설명력을 나타내고 있으며, 2단계에서는 27.4%, 그리고 3단계에서는 37.9%의 설명력을 제시하고 있다.

<표 5-9. 조직성과에 대한 브랜드 동일시의 매개효과 분석 결과>

독립/매개/종속변수	매개효과 검정단계	표준화된 베타값	t값	p값	R ²
신뢰 및 결속/ 브랜드 동일시/ 조직성과	단계 1	.303	4.366	.000**	.092
	단계 2	.310	4.473	.000**	.096
	단계 3 (독립변수)	.148	2.402	.017*	.356
	단계 3 (매개변수)	.534	8.676	.000**	
소통 및 공유/ 브랜드 동일시/ 조직성과	단계 1	.621	10.850	.000**	.385
	단계 2	.523	8.417	.000**	.274
	단계 3 (독립변수)	.266	3.621	.000**	.379
	단계 3 (매개변수)	.414	5.638	.000**	

*.P <0.05, **.P <0.01

(2) 브랜드 동일시가 서비스품질에 미치는 매개효과

신뢰 및 결속이 서비스품질에 미치는 영향관계에서 브랜드 동일시의 매개역할을 분석한 결과, 1단계 회귀계수는 0.303으로 정(+)의 영향을 미치고 있고, 2단계에서는 0.296, 3단계에서는 독립변수가 0.143, 매개변수가 0.505의 값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 p값은

1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수의 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 가설5-3은 채택되었다. 설명력을 나타내는 R²값은 1단계에서 9.2%의 설명력을 나타내고 있으며, 2단계에서는 8.8%, 그리고 3단계에서는 31.9%의 설명력을 제시하고 있다.

소통 및 공유가 서비스품질에 미치는 영향관계에서 브랜드 동일시의 매개역할을 분석한 결과, 1단계 회귀계수는 0.621로 정(+)의 영향을 미치고 있고, 2단계에서는 0.478, 3단계에서는 독립변수가 0.224, 매개변수가 0.409의 값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 p값은 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수의 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 가설5-4는 채택되었다. 설명력을 나타내는 R²값은 1단계에서 38.5%의 설명력을 나타내고 있으며, 2단계에서는 22.9%, 그리고 3단계에서는 33.2%의 설명력을 제시하고 있다.

<표 5-10. 서비스품질에 대한 브랜드 동일시의 매개효과 분석 결과>

독립/매개/종속변수	매개효과 검정단계	표준화된 베타값	t값	p값	R ²
신뢰 및 결속/ 브랜드 동일시/ 서비스품질	단계 1	.303	4.366	.000**	.092
	단계 2	.296	4.255	.000**	.088
	단계 3 (독립변수)	.143	2.261	.025*	.319
	단계 3 (매개변수)	.505	7.978	.000**	
소통 및 공유/ 브랜드 동일시/ 서비스품질	단계 1	.621	10.850	.000**	.385
	단계 2	.478	7.464	.000**	.229
	단계 3 (독립변수)	.224	2.939	.004**	.332
	단계 3 (매개변수)	.409	5.372	.000**	

*.P <0.05, **.P <0.01

(3) 브랜드 동일시가 아웃소싱 성공에 미치는 매개효과

파트너쉽 관계요인이 아웃소싱 성공에 미치는 영향관계에서 브랜드 동일시의 매개역할을 분석한 결과, 1단계 회귀계수는 0.638로 정(+)의 영향을 미치고 있고, 2단계에서는 0.606, 3단계에서는 독립변수가 0.350, 매개변수가 0.401의 값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 p값은 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수의 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 가설5는 채택되었다. 설명력을 나타내는 R²값은 1단계에서 40.7%의 설명력을 나타내고 있으며, 2단계에서는 36.7%, 그리고 3단계에서는 46.3%의 설명력을 제시하고 있다.

<표 5-11. 아웃소싱 성공에 대한 브랜드 동일시의 매개효과 분석 결과>

독립/매개/종속변수	매개효과 검정단계	표준화된 베타값	t값	p값	R ²
파트너쉽/ 브랜드 동일시/ 아웃소싱 성공	단계 1	.638	11.357	.000**	.407
	단계 2	.606	10.441	.000**	.367
	단계 3 (독립변수)	.350	5.026	.000**	.463
	단계 3 (매개변수)	.401	5.764	.000**	

*.P <0.05, **.P <0.01

4. 성공요인 영향력 순위의 차이 분석

여러 개의 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는데 어떠한 독립변수가 가장 큰 영향을 미치며 그 다음 영향력을 미치는 독립변수는 무엇인가를 파악한다는 것은 매우 가치 있는 일이다. 따라서 공급자와 사용자 그리고 실무자와 관리자에 따라 아웃소싱 성공요인 영향력에 대한 순위에 어떠한 차이가 있는가를 확인하기 위해 각각 위계적 회귀분석을 실시하여 그 결과를 대조한다.

(1) 아웃소싱 공급자와 사용자

아래의 표는 아웃소싱 공급자를 표본으로 한 아웃소싱 성공에 영향을 미치는 변수들의 위계적 회귀모델이다. 먼저 모델1을 살펴보면, 신뢰 및 결속은 아웃소싱 성공의 변량을 11.3% 설명하고 있으며, 신뢰 및 결속의 정도가 높을수록 아웃소싱 성공도 높아지는 것으로 나타났다($t = 4.887$, $p = .000$). 모델2는 모델1에서 아웃소싱 성공 요인인 소통 및 공유를 추가로 회귀시킨 것으로, 모델1에 비해서 26.1%를 더 설명하고 있다. 더불어 신뢰 및 결속($t = 4.449$, $p = .000$)과 소통 및 공유($t = 8.841$, $p = .000$)는 아웃소싱 성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모델3은 모델2에서 계약의 명확성을 추가로 회귀시킨 결과이다. 모델3은 모델2에 비해서 3.6% 더 설명하고 있는 결과이다. 신뢰 및 결속($t = 3.444$, $p = .001$), 소통 및 공유($t = 7.477$, $p = .000$)와 계약의 명확성($t = 3.372$, $p = .001$)은 종속변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 모델4는 모델3에서 계약의 유연성을 추가로 회귀시킨 결과이다. 모델4는 모델3에 비해서 1.7% 더 설명하고 있는 결과이다. 이 또한 신뢰 및 결속($t = 3.518$, $p = .001$), 소통 및 공유($t = 6.365$, $p = .000$), 계약의 명확성($t = 3.195$, $p = .002$), 계약의 유연성($t = 2.295$, $p = .023$) 등 모두가 아웃소싱 성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

아웃소싱 성공을 향상시킬 수 있는 변수들 간의 상대적 영향력을 평가하면, 소통 및 공유(베타 = .402)가 아웃소싱 성공에 가장 큰 영향력을 보이는 변수로 나타났으며, 다음은 신뢰 및 결속(베타 = .206)이 두 번째로 큰 영향력을 보이는 변수이고, 세 번째는 계약의 명확성(베타 = .199), 네 번째로 계약의 유연성(베타 = .139) 순으로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 1.473으로 기준값인 2에 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단된다. 이에 회귀모형에 적합하다고 해석할 수 있다.

<표 5-12. 위계적 회귀분석 결과 (공급자)>

모델		표준 오차	베타	t값(유의도)	공차 한계	통계량
1	(상수)	.348		6.446(.000)		$R^2=.113$, 수정된 $R^2=.108$, $F=23.878$, $p=.000^{**}$
	신뢰 및 결속	.082	.336	4.887(.000 ^{**})	1.000	
2	(상수)	.317		3.724(.000)		$R^2=.374$, 수정된 $R^2=.368$, $F=55.921$, $p=.000^{**}$
	신뢰 및 결속	.070	.260	4.449(.000 ^{**})	.979	
	소통 및 공유	.051	.517	8.841(.000 ^{**})	.979	
3	(상수)	.349		1.806(.072)		$R^2=.410$, 수정된 $R^2=.401$, $F=43.138$, $p=.000^{**}$
	신뢰 및 결속	.071	.204	3.444(.001 ^{**})	.902	
	소통 및 공유	.052	.450	7.477(.000 ^{**})	.874	
	계약의 명확성	.073	.211	3.372(.001 ^{**})	.806	
4	(상수)	.358		1.141(.255 ^{**})		$R^2=.427$, 수정된 $R^2=.414$, $F=34.413$, $p=.000^{**}$ Durbin-Watson 1.473
	신뢰 및 결속	.070	.206 ②	3.518(.001 ^{**})	.902	
	소통 및 공유	.055	.402 ①	6.365(.000 ^{**})	.777	
	계약의 명확성	.073	.199 ③	3.195(.002 ^{**})	.800	
	계약의 유연성	.051	.139 ④	2.295(.023 [*])	.850	

*.P <0.05, **.P <0.01

또한 아래의 표는 아웃소싱 사용자를 표본으로 한 아웃소싱 성공에 영향을 미치는 변수들의 위계적 회귀모델이다. 먼저 모델1을 살펴보면, 신뢰 및 결속은 아웃소싱 성공의 변량을 52.1% 설명하고 있으며, 신뢰 및 결속의 정도가 높을수록 아웃소싱 성공도 높아지는 것으로 나타났다($t = 4.608$, $p = .000$). 모델2는 모델1에서 아웃소싱 성공 요인인 소통 및 공유를 추가로 회귀시킨 것으로, 모델1에 비해서 16%를 더 설명하고 있다. 그러나 여기서 신뢰 및 결속($t = 1.170$, $p = .247$)이 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치지 않은 것으로 나타났고, 소통 및 공유($t = 4.492$, $p = .000$)는 아웃소싱 성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모델3은 모델2에서 계약의 명확성을 추가로 회귀시킨 결과이다. 모델3은 모델2에 비해서 1%를 더 설명하고 있으며, 소통 및 공유($t = 3.630$, $p = .001$)는 종속변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 계약의 명확성($t = .344$, $p = .732$)은 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치지 않

는 것으로 나타났다. 마지막으로 모델4는 모델3에서 계약의 유연성을 추가로 회귀시킨 결과이다. 모델4는 모델3에 비해서 2.1%를 더 설명하고 있으나, 소통 및 공유($t = 3.637, p = .001$) 만이 아웃소싱 성공에 긍정적인 영향을 미칠 뿐, 계약의 유연성($t = 1.744, p = .087$) 또한 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

따라서 아웃소싱 공급자에서 아웃소싱 성공을 향상시킬 수 있는 변수들 간의 상대적 영향력을 분석한 결과, 모델2에서 신뢰 및 결속이 유의수준을 벗어났고, 모델3과 모델4에서 계약의 명확성과 계약의 유연성이 통계적 유의수준을 벗어나, 소통 및 공유(베타 = .540) 만이 아웃소싱 성공에 영향력을 보이는 유일한 변수로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 1.578로 기준값인 2에 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단된다.

<표 5-13. 위계적 회귀분석 결과 (사용자)>

모델	표준 오차	베타	t값(유의도)	공차한계	통계량
1 (상수)	.421		4.364(.000)		$R^2=.521$, 수정된 $R^2=.271$, $F=21.230, p=.000^{**}$
2 신뢰 및 결속	.115	.521	4.608(.000 ^{**})	1.000	
3 (상수)	.411		2.367(.021)		$R^2=.681$, 수정된 $R^2=.464$, $F=24.279, p=.000^{**}$
신뢰 및 결속	.130	.150	1.170(.247)	.584	
소통 및 공유	.131	.575	4.492(.000 ^{**})	.584	
4 (상수)	.532		1.614(.112)		$R^2=.682$, 수정된 $R^2=.466$, $F=15.970, p=.000^{**}$
신뢰 및 결속	.132	.152	1.178(.244)	.582	
소통 및 공유	.155	.548	3.630(.001 ^{**})	.426	
계약의 명확성	.147	.042	.344(.732)	.639	
5 (상수)	.530		1.336(.187)		$R^2=.703$, 수정된 $R^2=.494$, $F=13.182, p=.000^{**}$
신뢰 및 결속	.129	.160 ③	1.259(.213)	.581	
소통 및 공유	.152	.540 ①	3.637(.001 ^{**})	.426	
계약의 명확성	.152	-.025 ④	-.195(.846)	.580	Durbin-Watson 1.578
계약의 유연성	.074	.183 ②	1.744(.087)	.854	

*.P <0.05, **.P <0.01

아웃소싱 공급자와 사용자에 따라 아웃소싱 성공요인의 영향력 순위에 어떠한 차이가 있는가를 확인한 결과 통계적 유의수준 하에서는 소통 및 공유가 공급자와 사용자 모두에서 아웃소싱 성공에 가장 영향력을 보이는 요인으로 나타났다. 그 외 요인들은 사용자 표본 수의 부족으로 영향력의 순위를 비교하기 위한 유의한 결과를 얻을 수가 없었다. 다만, 공급자의 경우 ‘소통 및 공유 > 신뢰 및 결속 > 계약의 명확성 > 계약의 유연성’으로 영향력의 순위가 나타났고, 사용자의 경우 통계적 유의수준을 확보할 경우 ‘소통 및 공유 > 계약의 유연성 > 신뢰 및 결속 > 계약의 명확성’으로 나타날 것으로 예측해 볼 수 있는 것으로 분석되었다.

이를 통해 공급자와 사용자 모두는 파트너십 관계요인 중에서 소통 및 공유를 신뢰 및 결속보다 아웃소싱 성공의 영향력 순위를 높게 보고 있으며, 계약적 관계요인 중에서 공급자는 계약의 명확성을 사용자는 계약의 유연성을 아웃소싱 성공의 영향력 순위에 좀 더 높은 비중을 두고 있다는 것을 예측 할 수 있다.

(2) 아웃소싱 실무자와 관리자

아래의 표는 아웃소싱 실무자를 표본으로 한 아웃소싱 성공에 영향을 미치는 변수들의 위계적 회귀모델이다. 먼저 모델1을 살펴보면, 신뢰 및 결속은 아웃소싱 성공의 변량을 18.9% 설명하고 있으며, 신뢰 및 결속의 정도가 높을수록 아웃소싱 성공도 높아지는 것으로 나타났다($t = 6.628$, $p = .000$). 모델2는 모델1에서 아웃소싱 성공 요인인 소통 및 공유를 추가로 회귀시킨 것으로, 모델1에 비해서 21.3%를 더 설명하고 있다. 더불어 신뢰 및 결속($t = 6.936$, $p = .000$)과 소통 및 공유($t = 8.156$, $p = .000$)는 아웃소싱 성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모델3은 모델2에서 계약의 명확성을 추가로 회귀시킨 결과이다. 모델3은 모델2에 비해서 3.3% 더 설명하고 있는 결과이다. 신뢰 및 결속($t = 6.149$, $p = .000$)과 소통 및 공유($t = 6.347$, $p = .000$)와 계약의 명확성($t = 3.289$, $p = .001$)은 종속변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다. 마지막으로 모델4는 모델3에서 계약의 유연성을 추가로 회귀시킨 결과이다. 모델4는 모델3에 비해서 1.4% 더 설명하고 있는 결과이다. 이 또한 신뢰 및 결속($t = 6.169, p = .001$), 소통 및 공유($t = 5.522, p = .000$), 계약의 명확성($t = 3.034, p = .003$), 계약의 유연성($t = 2.047, p = .042$) 등 모두 아웃소싱 성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

아웃소싱 성공을 향상시킬 수 있는 변수들 간의 상대적 영향력을 평가하면, 신뢰 및 결속(베타 = .348)이 아웃소싱 성공에 가장 큰 영향력을 보이는 변수로 나타났으며, 다음은 소통 및 공유(베타 = .346)가 두 번째로 큰 영향력을 보이는 변수이고, 세 번째는 계약의 명확성(베타 = .188), 네 번째로 계약의 유연성(베타 = .121) 순으로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 1.441로 기준값인 2에 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단된다. 이에 회귀모형에 적합하다고 해석할 수 있다.

<표 5-14. 위계적 회귀분석 결과 (실무자)>

	모델	표준 오차	베타	t값(유의도)	공차 한계	통계량
1	(상수) 신뢰 및 결속	.283 .070		7.603(.000) 6.628(.000**)	1.000	$R^2=.189$, 수정된 $R^2=.185$, $F=43.96, p=.000^{**}$
2	(상수) 신뢰 및 결속 소통 및 공유	.284 .060 .050	.394 .463	2.846(.005) 6.936(.000**) 8.156(.000**)	.992 .992	$R^2=.402$, 수정된 $R^2=.396$, $F=62.873, p=.000^{**}$
3	(상수) 신뢰 및 결속 소통 및 공유 계약의 명확성	.320 .060 .053 .071	.350 .383 .204	.857(.393) 6.149(.000**) 6.347(.000**) 3.289(.001**)	.938 .833 .787	$R^2=.435$, 수정된 $R^2=.426$, $F=47.721, p=.000^{**}$
4	(상수) 신뢰 및 결속 소통 및 공유 계약의 명확성 계약의 유연성	.327 .060 .055 .071 .048	.348 ① .346 ② .188 ③ .121 ④	.352(.725) 6.169(.001**) 5.522(.000**) 3.034(.003**) 2.047(.042*)	.938 .761 .775 .852	$R^2=.447$, 수정된 $R^2=.435$, $F=37.452, p=.000^{**}$ Durbin-Watson 1.441

*.P <0.05, **.P <0.01

또한 아래의 표는 아웃소싱 관리자를 표본으로 한 아웃소싱 성공에 영향을 미치는 변수들의 위계적 회귀모델이다. 먼저 모델1을 살펴보면, 신뢰 및 결속은 아웃소싱 성공의 변량을 52.1% 설명하고 있으나, 신뢰 및 결속($t = 4.608$, $p = .000$)은 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 모델2는 모델1에서 아웃소싱 성공 요인인 소통 및 공유를 추가로 회귀시킨 것으로, 모델1에 비해서 28.3%를 더 설명하고 있다. 더불어 소통 및 공유($t = 4.492$, $p = .000$)는 아웃소싱 성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모델3은 모델2에서 계약의 명확성을 추가로 회귀시킨 결과이다. 모델3은 모델2에 비해서 1.1%를 더 설명하고 있으며, 소통 및 공유($t = 4.297$, $p = .000$)는 종속변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 계약의 명확성($t = .935$, $p = .354$)은 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 마지막으로 모델4는 모델3에서 계약의 유연성을 추가로 회귀시킨 결과이다. 모델4는 모델3에 비해서 1.3%를 더 설명하고 있으나, 소통 및 공유($t = 3.601$, $p = .001$)만이 아웃소싱 성공에 긍정적인 영향을 미칠 뿐, 계약의 유연성($t = 1.021$, $p = .312$) 또한 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

따라서 아웃소싱 관리자에서 아웃소싱 성공을 향상시킬 수 있는 변수들 간의 상대적 영향력을 분석한 결과, 모델1에서 신뢰 및 결속이 유의수준을 벗어났고, 모델3과 모델4에서 계약의 명확성과 계약의 유연성이 통계적 유의수준을 벗어나, 소통 및 공유(베타 = .452)만이 아웃소싱 성공에 영향력을 보이는 유일한 변수로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 2.039로 기준값인 2에 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단된다.

<표 5-15. 위계적 회귀분석 결과 (관리자)>

모델		표준 오차	베타	t값(유의도)	공차 한계	통계량
1	(상수)	.620		5.024(.000)		$R^2=.036$, 수정된 $R^2=.019$, $F=2.150$, $p=.148$
	신뢰 및 결속	.146	.191	1.466(.148)	1.000	
2	(상수)	.584		3.230(.002)		$R^2=.319$, 수정된 $R^2=.295$, $F=13.133$, $p=.000^{**}$
	신뢰 및 결속	.124	.153	1.385(.172)	.995	
	소통 및 공유	.085	.533	4.825(.000 ^{**})	.995	
3	(상수)	.765		1.862(.068)		$R^2=.330$, 수정된 $R^2=.293$ $F=9.027$, $p=.000^{**}$
	신뢰 및 결속	.130	.120	1.033(.306)	.903	
	소통 및 공유	.090	.500	4.297(.000 ^{**})	.901	
	계약의 명확성	.173	.114	.935(.354)	.818	
4	(상수)	.801		1.473(.147)		$R^2=.343$, 수정된 $R^2=.294$, $F=7.036$, $p=.000^{**}$ Durbin-Watson 2.039
	신뢰 및 결속	.136	.155 ②	1.280(.206)	.831	
	소통 및 공유	.097	.452 ①	3.601(.001 ^{**})	.774	
	계약의 명확성	.176	.090 ④	.727(.470)	.789	
	계약의 유연성	.097	.129 ③	1.021(.312)	.757	

*.P <0.05, **.P <0.01

아웃소싱 실무자와 사용자에 따라 아웃소싱 성공요인의 영향력의 순위에 어떠한 차이가 있는가를 확인한 결과 통계적 유의수준 하에서 아웃소싱 실무자에서는 신뢰 및 결속이, 아웃소싱 관리자에서는 소통 및 공유가 아웃소싱 성공에 가장 영향력을 보이는 요인으로 나타났다. 그 외 요인들은 관리자 표본 수의 부족으로 영향력의 순위를 비교하기 위한 유의한 결과를 얻을 수가 없었다. 다만, 실무자의 경우 ‘신뢰 및 결속 > 소통 및 공유 > 계약의 명확성 > 계약의 유연성’으로 영향력의 순위가 나타났고, 관리자의 경우 통계적 유의수준을 확보할 경우 ‘소통 및 공유 > 신뢰 및 결속 > 계약의 유연성 > 계약의 명확성’으로 나타날 것으로 예측해볼 수 있는 것으로 분석되었다.

이를 통해 파트너십 관계요인 중에서 실무자는 신뢰 및 결속을 관리자는 소통 및 공유를 아웃소싱 성공의 영향력 순위에 좀 더 높은 비중을 두고 있고, 계약적 관계요인 중에서 실무자는 계약의 명확성을 관리자는

계약의 유연성을 아웃소싱 성공의 영향력 순위에 좀 더 높은 비중을 두고 있다는 것을 예측 할 수 있다.

<표 5-16. 가설검증 결과 요약>

항목	가설 내용	채택 여부
가설1	신뢰 및 결속 정도는 아웃소싱 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-1	신뢰 및 결속 정도가 높을수록 조직성과는 높아질 것이다.	채택
1-2	신뢰 및 결속 정도가 높을수록 서비스품질은 높아질 것이다.	채택
가설2	소통 및 공유 정도는 아웃소싱 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-1	소통 및 공유 정도가 높을수록 조직성과는 높아질 것이다.	채택
2-2	소통 및 공유 정도가 높을수록 서비스품질은 높아질 것이다.	채택
가설3	계약의 명확성은 아웃소싱 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
3-1	계약의 명확성이 높을수록 조직성과는 높아질 것이다.	채택
3-2	계약의 명확성이 높을수록 서비스품질은 높아질 것이다.	채택
가설4	계약의 유연성은 아웃소싱 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
4-1	계약의 유연성이 높을수록 조직성과는 높아질 것이다.	채택
4-2	계약의 유연성이 높을수록 서비스품질은 높아질 것이다.	채택
가설5	파트너십 관계요인이 아웃소싱 성공에 미치는 영향관계에 있어서 브랜드 동일시는 매개역할을 할 것이다.	채택
5-1	신뢰 및 결속정도가 조직성과에 미치는 영향관계에 있어서 브랜드 동일시는 매개역할을 할 것이다.	채택
5-2	소통 및 공유정도가 조직성과에 미치는 영향관계에 있어서 브랜드 동일시는 매개역할을 할 것이다.	채택
5-3	신뢰 및 결속정도가 서비스품질에 미치는 영향관계에 있어서 브랜드 동일시는 매개역할을 할 것이다.	채택
5-4	신뢰 및 결속정도가 서비스품질에 미치는 영향관계에 있어서 브랜드 동일시는 매개역할을 할 것이다.	채택
가설6	공급자와 사용자에 따른 아웃소싱 성공요인 영향력의 순위에는 차이가 있을 것이다.	기각
가설7	실무자와 관리자에 따른 아웃소싱 성공요인 영향력의 순위에는 차이가 있을 것이다.	기각

제 6 장 결 론

제 1 절 연구의 요약

본 연구는 광범위한 아웃소싱에 의존하면서 2011년도 공기업 고객만족도평가에서 3년 연속 최고등급, ERISS가 주관한 공기업 지속가능성 평가에서 3년 연속 1위, KoBEX SM에서 최고등급을 획득하였고, 3,609억원의 당기순이익을 기록하여 7년 연속 흑자경영을 달성하는 조직성과를 달성하였으며, 공항서비스품질평가에서 7년 연속 세계최고공항상, 글로벌 트래블러지가 선정한 ‘세계최고공항상’을 6년 연속으로 수상하여 서비스 품질을 확보한 것으로 평가되는 인천공항에서 공항시설의 운영 및 유지관리 아웃소싱을 대상으로 아웃소싱 성공의 관계요인 분석을 통해, 아웃소싱 서비스 사용자와 공급자가 관심과 역량을 집중하여야 하는 아웃소싱 성공의 관계요인을 연구하는데 그 목적이 있다.

이를 위해 선행연구를 통해서 확인된 파트너십 관계요인과 계약적 관계요인에서 독립변수로 신뢰 및 결속, 소통 및 공유, 계약의 명확성, 계약의 유연성을 추출하였고, 이러한 독립변수들이 아웃소싱 성공에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하였다. 또한 아웃소싱 서비스 공급자가 서비스 사용자의 브랜드에 심리적 결합 또는 감정적 애착을 갖게 되는 브랜드 동일시를 매개변수로 보고 매개효과를 분석하였다. 마지막으로 아웃소싱 서비스의 공급자와 사용자 그리고 실무자와 관리자의 특성이 아웃소싱 성공요인 영향력의 순위에 어떠한 차이를 보이는가를 분석하였다.

연구모형은 독립변수와 종속변수로 이루어진 원봉(2003)의 모델을 본 연구에 적합하도록 매개변수를 추가하여 수정·보완하였으며, 그에 따른 분석결과를 간략히 정리하면 다음과 같다.

첫째, 신뢰 및 결속, 소통 및 공유, 계약의 명확성 및 계약의 유연성 정도가 아웃소싱의 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한

결과, 파트너십 관계요인의 신뢰 및 결속, 소통 및 공유 그리고 계약적 관계요인의 계약의 명확성은 유의수준 0.01 하에서, 계약적 관계요인의 계약의 유연성은 유의수준 0.05 하에서 통계적으로 아웃소싱 성공에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이것은 인천공항의 경우 성공적인 아웃소싱의 저변에 3대 추진전략(상호협력적 파트너십 형성, 협력사 경쟁력 강화 및 공항가족 일체감 조성)을 가진 아웃소싱 상생협력 프로그램의 시행을 통하여 파트너십 관계요인인 신뢰 및 결속, 소통 및 공유에 대하여 아웃소싱 사용자의 관심과 역량이 집중되어 있으며, 객관적이고 신뢰성 있는 인원 및 대가기준, 효율적인 아웃소싱 관리·운영을 위한 서비스수준협약 그리고 공동의 노력으로 새로운 가치를 창출하여 이익을 나누는 성과공유제의 시행을 통하여 계약적 관계요인인 계약의 명확성과 계약의 유연성의 확보가 자리하고 있는 것으로 분석할 수 있다.

따라서 Fitzgerald and Willcocks(1994)의 연구결과에서 확인할 수 있듯이, 성공적인 아웃소싱을 위해서는 신뢰 및 결속, 소통 및 공유를 통해 파트너십을 형성하고, 계약의 명확성과 계약의 유연성을 적절하게 조합하여 불확실성의 상황에 대비하는 계약의 체결을 통해 파트너십 관계요인과 계약적 관계요인을 동시에 모두 만족될 수 있도록 관계요인을 관리하여야 하며, 사용자 요구사항에 대한 공급자의 이해 정도에 따라 관계요인의 무게중심의 위치를 적절히 변화시키는 것이 필요하다.

둘째, 신뢰 및 결속, 소통 및 공유가 아웃소싱 성공에 미치는 영향관계에 있어서 브랜드 동일시는 매개역할을 할 것이라는 가설을 검증한 결과, 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 p값은 1단계, 2단계, 3단계 모두에서 유의한 결과를 보여주었으며, 2단계에서의 독립변수 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있어 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

이것은 인천공항의 경우 공항가족의 일체감 조성을 위해 아웃소싱 공급자에게 시행된 ‘근무복 디자인 개발, 협력사의 날, 하계 휴양소, 공항직원 자녀 하계캠프, 상조지원 서비스, 공항 꿈나무 어린이집 운영 등’의

다양한 프로그램과 세계공항서비스평가에서 7년 연속 세계 1위의 성과를 달성하여 높아진 인천공항의 브랜드 가치를 통해 아웃소싱 공급자가 사용자의 브랜드에 동일시됨으로써 아웃소싱의 성공에 긍정적인 영향을 준 것으로 분석할 수 있다.

즉, 아웃소싱 서비스의 공급자가 서비스의 사용자에게 친밀감의 감정을 가지며, 그들과 연결되어 있는 구성원임을 표현하고 싶어 하는 브랜드 동일시는 아웃소싱 성공에 직접적인 영향을 줄 뿐만 아니라, 파트너십 관계요인인 신뢰 및 결속, 소통 및 공유와 아웃소싱 성공 사이의 관계를 매개하는 중요한 관계요인이므로, 아웃소싱이 성공하기 위해서는 아웃소싱 공급자가 아웃소싱 사용자의 브랜드에 동일시를 가질 수 있도록 동기요인을 유발하고 관리하는 것이 필요하다.

셋째, 공급자와 사용자, 실무자와 관리자의 특성에 따른 아웃소싱 성공요인의 영향력의 순위에는 차이가 있을 것이라는 가설을 검증한 결과, 공급자와 실무자에서는 영향력의 순위를 확인할 수 있었으나, 사용자와 관리자에서는 표본 수의 부족으로 통계적 유의수준을 벗어나 가설을 명확히 검증하지 못하였다.

그렇지만, 통계적 유의수준을 보인 공급자에서는 ‘소통 및 공유 > 신뢰 및 결속 > 계약의 명확성 > 계약의 유연성’ 순으로, 실무자에서는 ‘신뢰 및 결속 > 소통 및 공유 > 계약의 명확성 > 계약의 유연성’ 순으로 나타나, 파트너십 관계요인이 계약적 관계요인 보다 아웃소싱 성공의 관계요인으로 영향력이 있는 것으로 나타났다.

이것은 인천공항의 경우 규모와 다양성에서 사례를 찾아 볼 수 없는 광범위한 아웃소싱을 지난 10여년 이상에 걸쳐 수행하면서 발전되고 확립된 다양한 계약적 제도(인원 및 대가기준, 서비스수준협약, 성과공유제 등)가 이미 최고 수준에 도달해 있어, 계약적 관계요인 보다는 파트너십 관계요인이 아웃소싱 성공의 관계요인으로 더 큰 영향력을 보이고 있는 것으로 분석할 수 있다.

따라서 아웃소싱의 표준화 및 구조화가 발전된 아웃소싱에서는 계약적 관계요인보다는 파트너십 관계요인에 관심과 역량을 집중하는 것이 필요

하며, 아웃소싱의 표준화 및 구조화가 미흡한 아웃소싱에서는 파트너십 관계요인 보다는 계약적 관계요인에 관심과 역량을 좀 더 집중하여 관리할 필요가 있다.

제 2 절 연구의 한계

본 연구의 목적은 인천공항 공항시설의 운영 및 유지관리 아웃소싱을 대상으로 아웃소싱 성공의 관계요인 분석을 통해, 아웃소싱 서비스 사용자와 공급자가 관심과 역량을 집중하여야 하는 아웃소싱의 관계요인이 무엇인가를 연구하는 목적을 가지고 연구를 진행하였으나, 아래와 같은 몇 가지 한계를 가지고 있다.

첫째, 본 연구에서는 7년 연속 흑자경영, 공기업 고객만족도 평가 및 지속가능성 평가 등을 통해 성공적인 조직성과를 달성하고, 공항서비스 품질평가 7년 연속 세계최고공항상 및 글로벌트래블러지 선정 6년 연속 세계최고공항상의 수상을 통해 서비스품질 성과를 달성한 것을 기준으로 인천공항의 아웃소싱을 성공으로 평가하고 연구를 진행하였다. 그러나 성공적인 아웃소싱은 다양하게 정의되고 측정될 수 있다는 점을 고려할 때 성공적인 아웃소싱의 정의와 성과 평가에 대한 연구가 진행되지 않은 상태에서 인천공항의 아웃소싱이 성공적인 아웃소싱이라고 확정적으로 판단하기에는 다소 무리가 있다.

둘째, 본 연구에서는 특정 대상에 대한 심리적 연결 또는 정서적 애착을 느끼는 브랜드 동일시가 아웃소싱 성공의 매개요인으로 작용하는 것을 확인하였으나, 인천공항에서 아웃소싱 공급자에게 브랜드 동일시를 가져온 것으로 바라보았던 각종 상생협력프로그램이 브랜드 동일시와 어떠한 인과관계를 형성하는지, 이에 대한 깊이 있는 분석이 제대로 시행되지 못하였다.

셋째, 본 연구의 대상이 인천공항의 공항시설 운영 및 유지관리 아웃소싱으로 한정하고 있어, 표본의 구성 비율상 공급자(협력사)와 실무자(팀원)에 비해 사용자(공항공사)와 관리자(협력사는 부문장 이상, 공항공

사는 팀장이상)가 적은 구조적인 이유로, 아웃소싱 사용자 및 관리자에 대한 표본 수의 부족으로 공급자와 사용자 및 실무자와 관리자의 특성에 따른 아웃소싱 성공요인의 영향력의 순위에 대하여 유효한 결과를 확보하지 못하였다.

넷째, 본 연구에서는 공항시설 운영 및 유지관리 아웃소싱 성공의 관계요인을 분석하기 위해 조사 대상을 인천공항에서 아웃소싱 서비스를 공급하고 있는 37개 분야 공급자로 하였으나, 다수의 공항을 조사 대상으로 하지 못하고 단일 공항에 한정하고 있어 연구의 타당성을 위협할 수 있는 Mono Source Bias를 완전히 제거하지 못하였다.

참 고 문 헌

<단행본>

- 김영수 외(1999), 「핵심기능만 빼고 전부 아웃소싱하라」, 삼성경제연구소
- 김윤자·홍장표·김태승 편저(2010), 「동북아 항공산업과 한국 허브공항의 발전 전망」, 전국교수공공부문연구회·도서출판 한모임
- 남기찬·KMAC 공저(2007), 「미래 핵심역량 구축을 위한 창조적 아웃소싱」
- 성태제(2011), 「SPSS/AMOS를 이용한 알기 쉬운 통계분석」, 학지사
- 송지준(2012), 「논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법」, 21세기사
- 이강락(1999), 「아웃소싱 경영」, 21세기북스
- 이광현(1998), 「아웃소싱」, 한국능률협회
- 인천국제공항공사(2011, 2012), 「사회책임경영보고서」
- 정보통신산업진흥원(2010), 「아웃소싱 우수 사례집」
- 하동섭(2010), 「이해하기 쉽게 쓴 행정학 용어사전」, 새정보미디어
- 홍성도(1998), 「아웃소싱의 전략과 사례」, 학문사

<논 문>

- 강희정(2007), “인천국제공항공사의 아웃소싱용역 예정가격산정 업무에 관한 연구” (항공대 석사학위논문)
- 김선오(2008), “아웃소싱Outsourcing서비스업체의 역량과 파트너쉽이 품질에 미치는 영향에 관한 연구-LGT 아웃소싱 업체를 중심으로” (성결대 석사학위논문)
- 김종인(2007), “인적자원 아웃소싱의 현황과 발전방안” (임금연구, 2007)

- 년 여름호(통권 제57호), pp.39~50)
- 김진수·송상화(2012) “물류아웃소싱 계약의 특성이 물류성과에 미치는 영향: 화주기업 중심으로” (물류학회지, 제22권 제3호, 2012년 9월, pp.67~95)
- 김형진·이상훈·이호근(2007) “정보시스템 아웃소싱에서 심리적 계약커미트먼트의 중요성에 대한 연구” (경영정보학연구, 제17권 제2호, 2007년 6월, pp.49~81)
- 박태주(2011), “호텔에서 아웃소싱이 경영성과에 미치는 영향-수도권 내에 있는 특1급 호텔 중심으로” (경희대 석사학위논문)
- 박태주·장현중·김홍일(2011), “호텔에서 아웃소싱이 경영성과에 미치는 영향” (한국콘텐츠학회논문지, 2011 Vol.11 No.10, pp.479~487)
- 박현정(2013), “호텔 고객자산이 방한 외국인의 고객충성도에 미치는 영향-브랜드 지식의 조절효과를 중심으로” (세종대 박사학위논문)
- 박재욱(2012), “비 IT분야 아웃소싱 업무에 대한 SLA제도 적용타당성 분석-공항의 아웃소싱사례를 중심으로” (서울대 석사학위논문)
- 백정선(2003), “인천국제공항의 공항업무 효율성 제고를 위한 아웃소싱 추진전략 연구: 공항시설의 운영 및 유지관리부문을 중심으로” (인하대 석사학위논문)
- 안준모·오민석(2005), “정보기술 기반 비즈니스 프로세스 아웃소싱 파트너쉽과 성과에 관한 탐색: CTI 기반 고객서비스센터 아웃소싱 사례를 중심으로” (Journal of Information Technology Applications & Management, 제12권 제1호, pp.241~260)
- 연경화(2008), “파트너쉽 관계유형에 따른 아웃소싱의 성과분석” (품질경영학회지, 제36권 제1호, pp.49~61)
- 오성환(2011), “국방 아웃소싱의 성공요인에 관한 연구-잠수함 외주정비를 중심으로” (고려대 석사학위논문)
- 원 봉(2002), “정보시스템 아웃소싱 성공의 결정요인에 관한 연구” (인천대 석사학위논문)
- 이영길·김기웅(2012), “지속가능한 브랜드가 공항기관 성과 향상에 미치는

- 는 영향에 관한 연구-브랜드 경영과 지속가능 경영의 융합을 중심으로” (디자인브랜드경영학회, 2012년 제14회 경영학관련학회 통합학술대회)
- 이영환(2008), “공공기관 정보시스템 아웃소싱의 거래비용에 관한 연구” (서울대 박사학위논문)
- 이유재·라선아(2002), “브랜드 퍼스널리티-브랜드 동일시-브랜드자산 모형_이용자와 비이용자간 차이에 대한 탐색적 연구” (마케팅연구, Vol.17, No.3, pp.1~33)
- 이재남·김영걸(1998), “정보시스템 아웃소싱의 성공을 위한 인과모형에 관한 연구 : 구조방정식모형 접근방법” (한국경영정보학회, Vol.1998, No.1)
- 이종만(2007), “정보시스템 아웃소싱-상황관점에서 본 계약과 신뢰의 통합적 분석” (서강대 박사학위논문)
- 이종만·남기찬(2006) “정보시스템 아웃소싱에서 관계 관리의 조합 : 신뢰 관점” (Journal of Information Technology Applications and Management, 제13권 제4호, 2006년 12월, pp181~195)
- 이종만·남기찬·김용진(2007), “아웃소싱 관리메커니즘의 결정요인과 아웃소싱 성과와의 관계-통합적 관점”, (한국경영정보학회 2007년 추계학술대회, 2007년 11월, pp.361~366)
- 이종만·남기찬·김용진(2007) “정보시스템 아웃소싱_상황관점에서 본 계약과 신뢰의 통합적 분석” (경영정보학연구, 제17권 제4호, 2007년 12월, pp.133~163)
- 이지영(2003), “브랜드 동일시가 브랜드 로열티에 미치는 영향에 관한 연구-Brand Affect의 매개역할을 중심으로” (서울대 석사학위논문)
- 이효선(2004), “인사관리 아웃소싱 결정요인에 관한 실증연구-거래비용 이론의 관점에서” (서울대 석사학위논문)
- 장홍영(2008), “소비자 기업 동일시가 관계품질과 고객 충성도에 미치는 영향에 관한 연구” (연세대 석사학위논문)

- 정구현(2007), “공공부문 농업정보시스템 아웃소싱의 성공요인” (서울대 박사학위논문)
- 정승렬·신영철(2000), “파트너십 아웃소싱의 핵심 요인”
(한국데이터베이스학회, 2000년도 추계학술대회, pp.297~308)
- 정인수(2005), “정보시스템 아웃소싱 성공 요인에 관한 연구” (청주대 박사학위논문)
- 정지윤(2008), “브랜드의 연상과 호의성에 관한 연구-한국의 시장형 6사 공기업을 중심으로” (홍익대 석사학위논문)
- 최형복(2011), “인천국제공항 유지관리용역 서비스 현황과 개선방안 연구” (항공대 석사학위논문)
- 황선일·허대식·김태현·김인후(2009), “3자 물류를 통한 물류 아웃소싱 혁신 사례 연구 : 한솔 CSN을 중심으로”. (한국로지스틱스학회, 2009년 17권 1호, pp.1~15)
- Audley Harris, Larry C. Giunipero, G.Tomas M. Hult(1998) "Impact of organizational and contract flexibility on outsourcing contracts", Industrial marketing management, Vol.27 No.5, 1998, pp.373-384
- Bailey, J. E. and Pearson, "Development of a tool for measuring and analyzing computer satisfaction", Management Science, Vol.29, No.5, 1983, pp.530-545
- Baroudi, Jack. Olson, Margrethe H. Ives, Blake, "An empirical study of the impact of user involvement on system usage and information satisfaction" Communications of the ACM, Vol.29, No.3, 1986, pp.232-238
- Eisenhardt, M, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. Academy of Management Review, Vol.14, No.1, 1989, pp.57-74
- Guy Fitzgerald, Leslie P. Willcocks, "Contracts and Partnerships in the Outsourcing of IT", Proceeding of the fifteenth International Conference on Information Systems, 1994, pp.91-98
- Henderson, John C, "Plugging into Strategic Partnerships: The Critical

- IS Connection", Sloan Management Review, Vol.31, No.3, 1990, pp.7-18
- Keller, Kevin Lane. "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", Journal of Marketing, Vol.57, No.1, 1993, pp.1-22
- Kotler, P. (1997). Marketing Management : Analysis, Planning and Control : New Jersey : Prentice-Hall.
- Varun Grover, Myun Joong Cheon and James T. C. Teng, "The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions", Journal of Management Information Systems, Vol.12, No.4, 1996, pp.89-116

설 문 지

공항시설 운영 및 유지관리 아웃소싱 성공의 관계요인에 관한 연구

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 주셔서 감사드립니다.

본 설문지는 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 석사논문 연구를 위한 것으로
**공항시설 운영 및 유지관리 아웃소싱에서 우수한 조직성과와 높은 서비스품질
성과를 가져 온 성공적인 아웃소싱의 관계요인**을 알아보는데 그 목적이 있습니다.

귀하께서 응답해 주신 본 설문지 내용은 익명으로 통계 처리되며,
설문 결과는 연구의 목적으로만 사용됨을 약속드립니다.

여러 가지 업무로 바쁘신 가운데 본 설문지 응해 주셔서 대단히 감사드리며,
아무쪼록 솔직하고 성의 있는 답변을 부탁드립니다.

2013년 3월

연구자 : 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 배상현

지도교수 : 서울대학교 행정대학원 교수 김순은

본 설문과 관련하여 문의할 점이 있으시다면 아래로 연락바랍니다.

연구자 배상현 : C.P (), E-Mail ()

질문에 가장 알맞다고 판단되는 번호에 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

I. 파트너십에 관한 사항

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 협력사는 어떠한 상황에서도 공항공사에게 유익한 의사결정을 내린다.	①	②	③	④	⑤
2. 협력사와 공항공사는 서로의 문제에 충분한 관심을 기울이고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 협력사는 예외적인 상황이 발생하더라도 공항공사에게 기꺼이 도움을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
4. 협력사는 공항공사와의 약속을 지키기 위해 항상 노력한다.	①	②	③	④	⑤
5. 공항공사는 협력사와의 관계에 문제가 생기면 업무수행에 많은 어려움을 겪을 것이다.	①	②	③	④	⑤
6. 협력사는 공항공사와 신뢰할 만한 의사소통을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 협력사와 공항공사는 서로에게 영향을 줄 수 있는 기업환경 및 기술환경 변화에 대한 정보를 공유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 협력사와 공항공사는 업무 수행과정에서 발생하는 이익과 위험에 대하여 공동의 책임을 진다.	①	②	③	④	⑤
9. 협력사와 공항공사는 서로의 업무 절차와 목적을 완전히 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 협력사와 공항공사는 문제해결 방식, 의사결정방식 및 의사소통방식 등에서 매우 유사하다.	①	②	③	④	⑤

II. 계약에 관한 사항

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 계약(운영 또는 유지관리)에는 서비스품질에 대한 요구조건이 명확하게 포함되어 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 계약(운영 또는 유지관리)에는 계약조건을 위배할 때의 벌칙조항이 상세하게 규정되어 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 계약(운영 또는 유지관리)에는 미래의 환경변화에 대한 적응을 위해 상세한 조정사항이 포함되어 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 계약(운영 또는 유지관리)에는 필요한 책임과 역할, 요구사항들이 명확하게 포함되어 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 계약(운영 또는 유지관리)은 상황의 변화에 따라 필요시 계약금액을 조정할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 계약(운영 또는 유지관리)은 상황의 변화에 따라 필요시 계약기간을 조정할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 계약(운영 또는 유지관리)은 상황의 변화에 따라 필요시 과업범위를 조정할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 계약(운영 또는 유지관리)은 상황의 변화에 따라 필요시 투입인력을 조정할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

질문에 가장 알맞다고 판단되는 번호에 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

Ⅲ. 브랜드 동일시에 관한 사항

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 인천공항에 대해 다른 사람들이 어떻게 생각하는지에 대해 관심이 크다.	①	②	③	④	⑤
2. 인천공항의 성장과 발전은 내 일처럼 뿌듯하다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 인천공항에서 근무하고 있음에 자부심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 인천공항의 공항서비스평가 7연패 달성에 자부심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 인천공항에 진심으로 애착을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 다른 지역(곳)에서의 근무보다 인천공항에서의 근무를 더 선호한다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 인천공항에서 계속해서 근무하고 싶다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 다른 사람들에게 인천공항에서의 근무를 추천하고 싶다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 조직성과 및 서비스품질 성과에 관한 사항

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 협력사를 통해 공항공사는 핵심업무에 보다 많은 역량을 집중할 수 있게 되었다.	①	②	③	④	⑤
2. 협력사를 통해 공항공사는 운영·유지관리 능력을 향상시켰다.	①	②	③	④	⑤
3. 협력사를 통해 공항공사는 운영·유지관리에 필요한 전문가를 쉽게 활용할 수 있게 되었다.	①	②	③	④	⑤
4. 협력사를 통해 공항공사는 인력자원에 대한 비용을 줄일 수 있었다.	①	②	③	④	⑤
5. 협력사를 통해 공항공사는 운영·유지관리에 대한 비용관리를 효율적으로 수행하게 되었다.	①	②	③	④	⑤
6. 협력사를 통해 공항공사는 기술의 변화에 신속하게 대처할 수 있게 되었다.	①	②	③	④	⑤
7. 협력사에서 제공되는 서비스품질은 신뢰성이 높다.	①	②	③	④	⑤
8. 협력사는 업무수행에 적합한 서비스품질을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
9. 협력사는 어떠한 상황에서도 정확한 서비스품질을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
10. 협력사는 적용 가능한 최신의 서비스품질을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
11. 협력사는 필요한 모든 서비스품질을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
12. 협력사는 원하는 시기에 필요한 서비스품질을 제공한다.	①	②	③	④	⑤

질문에 가장 알맞다고 판단되는 번호에 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

V. 통계적 분류에 관한 사항

설문 항목		
1. 귀하의 연령은 ?	① 30세 이하 ③ 41~50세	② 31~40세 ④ 50세 이상
2. 귀하의 소속은 ?	① 협력사(운영) ③ 공항공사(운영)	② 협력사(유지관리) ④ 공항공사(유지관리)
3. 귀하의 현재 업무분야에서의 근무경험은 ?	① 3년 이하 ③ 11~20년	② 4~10년 ④ 21년 이상
4. 인천공항에서 귀하의 근무경험은 ?	① 3년 이하 ③ 7~9년	② 4~6년 ④ 10년 이상
5. 귀하의 직책은 ?	① 관리자(협력사 부문장 이상) ③ 관리자(공항공사 팀장 이상)	② 실무자(협력사 팀원) ④ 실무자(공항공사 팀원)
6. 귀하가 소속된 회사의 전체 직원 수는 ?	① 100명 이하 ③ 501명~1,000명	② 101~500명 ④ 1,001명 이상
7. 인천공항에서 근무하는 귀사의 직원 수는 ?	① 50명 이하 ③ 101명~500명	② 51~100명 ④ 501명 이상

바쁘신 가운데 끝까지 설문에 응해 주셔서 대단히 감사드립니다.

Abstract

A Study of relational factors of successful outsourcing of Airport facilities operation and maintenance

– With focus on outsourcing of Incheon
International Airport –

Sang-Hyun BAE

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

The main purpose of this study is to research relational factors of successful outsourcing which is demanding attention and abilities from service users and suppliers, by analyzing outsourcing of airport's operation and maintenance of IIA(Incheon International Airport). IIA has been assessed as the first grade from customer satisfaction evaluation for public enterprises in 2011, grabbed the top honor in evaluation for sustainability, conducted by ERISS, for 3 years in a row among the public enterprises, won the top grade in

KoBEX SM, operated in black for 7 years by recording net profit of last year of 3,609 hundred million won, and won World's Best Airport in 7 years in a row from Skytrax and Best Airport Award for 6 years in a row from Global Traveler.

Through advanced research, confidence-solidarity, communication-sharing, clarity of contracts, and flexibility of contracts were chosen as independent variables from partnership related cause and contract related cause, and this study analyzed how these independent variables would affect the success of outsourcing. Also, this study regarded the brand identification, which makes the service providers psychologically united or emotionally attached to the brand of the service user, as parameter, and analyzed mediator effect. At the last, this study analyzed how the characteristics of the outsourcing service provider/service supplier and hands-on staffs/managers would affect the ranking of success factors' influence.

The research model was designed by modifying and complementing Yuan Feng(2003)'s model by adding mediator to be appropriate for this study and a survey targeting 37 outsourcing service providers to IIAC(Incheon International Airport Corporation) and hands-on staffs and managers of IIAC was conducted for this study. The summary of the analysis result is as below.

Firstly, this study verified the hypothesis that confidence and solidarity, communication and sharing, clarity of contracts, and flexibility of contracts would have positive(+) influence on success of outsourcing and resulted that confidence-solidarity, communication-sharing and clarity of contracts affected success of outsourcing under the significance level of 0.01 and flexibility of contracts under the significance level of 0.05.

From this result, for successful outsourcing, service suppliers and

service providers should build up partnership through confidence-solidarity, and communication-sharing, and, in addition, should make contracts to prepare uncertain circumstances by combining clarity and flexibility of contracts. By doing this, both relational factors including partnership related factors and contract related factors should be appropriately managed and in conformity with the level of understanding of suppliers on users' demands it needs to be adjusted which factor should be put more emphasis on.

Secondly, this study verified the hypothesis that brand identification would play intermediary role in concern with influencing relationship between confidence-solidarity and communication-sharing, and successful outsourcing. The values of t and p estimating significance level showed the meaningful results all in the first, second and third steps and the independent variable effect was greater in the second step than in the third step, which shows the mediator effect of the brand identification.

In other words, brand identification, which makes service providers emotionally connected to service users and express themselves that they are member of the service users, has a direct influence with the successful outsourcing. Also, brand identification is very important related cause mediating partnership factors, including confidence-solidarity and communication-sharing with success of outsourcing. Therefore, it is needed to be motivated and managed for successful outsourcing that the outsourcing suppliers have brand identification with the outsourcing users.

Thirdly, this study verified the hypothesis that characteristics of the outsourcing service provider/service suppliers and hands-on staffs/managers would affect the ranking of success factors' influence and could see the ranking of influence from the suppliers' and

hands-on staffs' sides, but from the users' and managers' sides failed to reach statistical significance level due to the lack of number of samples.

However, from the suppliers' side, the ranking goes 'communications and sharing> confidence and solidarity> clarity of contract> flexibility of contract', and from the hands-on staffs' side, it goes 'confidence and solidarity> communications and sharing> clarity of contract> flexibility of contract', which shows that the partnership related cases are more influential than the contract related causes as the success related causes for outsourcing.

Therefore, more concerns and capabilities need to be put into partnership related causes rather than contract related causes in the field of more standardized and structured outsourcing, but in the field of less standardized and structured outsourcing, the focus needs to be set on management for contract related causes rather than partnership related causes.

keywords : outsourcing, outsourcing success, Incheon

**International Airport, airport facilities operation and
maintenance, relational factors, brand identification**

Student Number : 2012-22771